



VAASAN YLIOPISTO

TITTA-LIISA KOIVUPORRAS

# Ihmiset ja pankki samaa maata?

*Yhteiskuntavastuun toteutuminen  
pankkisektorilla*

ACTA WASAENSIA NO 195

---

ALUETIEDE 10

Esitarkastajat

Dosentti Ilari Karppi  
Yhdyskuntatieteiden laitos  
33014 Tampereen yliopisto

Dosentti Tapani Köppä  
Helsingin yliopisto  
Ruralia-instituutti  
Lönrotinkatu 7  
50100 MIKKELI

<b>Julkaisija</b> Vaasan yliopisto		<b>Julkaisuajankohta</b> Syyskuu 2008	
<b>Tekijä(t)</b> Titta-Liisa Koivuporras	<b>Julkaisun tyyppi</b> Monografia		
	<b>Julkaisusarjan nimi, osan numero</b> Acta Wasaensia, 195		
<b>Yhteystiedot</b> Toritaival 12 A 8, FI-60200, Seinäjoki, Finland p. +358 50 439 6178 e-mail titta-liisa.koivuporras@op.fi	<b>ISBN</b> 978-952-476-239-7		
	<b>ISSN</b> 0355-2667, 1458-7866		
	<b>Sivumäärä</b> 292	<b>Kieli</b> suomi	
<b>Julkaisun nimike</b> Ihmiset ja pankki samaa maata? Yhteiskuntavastuun toteutuminen pankki-sektorilla			
<b>Tiivistelmä</b> Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yhteiskuntavastuuta kannetaan ja voitaisiin kantaa suomalaisissa pankeissa. Tutkimus on case-tutkimus, jonka tapauksena on OP-Pohjola-ryhmä. Tutkimusmenetelmänä on käytetty triangulaatiota. Tutkimus perustuu aluetieteeseen ja liiketaloustieteeseen, ja siinä hyödynnetään erityisesti vastuullisen liiketoiminnan tutkimuksen näkökulmia.  Tutkimuksen mukaan suomalaisten pankkien taloudellinen vastuu hoidetaan erinomaisesti. Taloudellisen vastuun ilmentymiä pankeissa ovat esimerkiksi kannattavuus ja yhteiskunnan hyväksi maksettavat verot. Sosiaalinen vastuu keskittyy pankeissa sidosryhmien hyvinvointiin. Henkilöstöön kohdistuvaan vastuuseen luodaan erityisiä haasteita pankkitoiminnan murros. Asiakkaiden mielipiteissä korostuivat muun muassa toimialueen huomioiminen ja asiakkaiden tasapuolinen kohtelu. Pankkien toimitusjohtajat korostivat yhteiskuntavastuun taloudellista näkökulmaa. Henkilökunta ja asiakkaat puolestaan pitivät sosiaalista ulottuvuutta merkittävimpänä yhteiskuntavastuun osa-alueena. Kaikki tutkitut sidosryhmät arvioivat ympäristövastuun vähämerkityksellisimmäksi vastuun lajiksi. Pankinvalintatilanteissa vastuullisuudella oli asiakkaille vain hyvin pieni merkitys.  Suomalaiset pankit toteuttavat vastuutaan pääosin hankkiakseen toiminnalleen oikeutuksen. Vastuutoimet liittyvät vahvasti tärkeimpien sidosryhmien vaateisiin. Vastuuseen voi suhtautua kuitenkin myös vapaaehtoista vastuuta toteuttamalla, jolloin yhteiskuntavastuun markkinointi korostuu. Kolmas tyyppi on eettinen vastuu, jota kantavat pankit ovat ns. eettisiä pankeja, joiden toiminnan päätavoite on ihmiskunnan hyvinvoinnin lisääminen.  Pankkitoiminnalla on merkittäviä vaikutuksia kaikille aluehierarkian tasoille. Tästä huolimatta tutkittujen pankkien yhteiskuntavastuutoimet kohdistettiin ainoastaan paikalliselle ja alueelliselle tasolle.			
<b>Asiasanat</b> Yhteiskuntavastuu, yritysetiikka, pankkitoiminta, osuustoiminta, alueellinen organisoituminen			



<b>Publisher</b> Vaasan yliopisto		<b>Date of publication</b> September 2008	
<b>Author(s)</b> Titta-Liisa Koivuporras	<b>Type of publication</b> Monograph		
	<b>Name and number of series</b> Acta Wasaensia, 195		
<b>Contact information</b> Toritaival 12 A 8, FI-60200, Seinäjoki, Finland p. +358 50 439 6178 e-mail titta-liisa.koivuporras@op.fi	<b>ISBN</b> 978-952-476-239-7		
	<b>ISSN</b> 0355-2667, 1458-7866		
	<b>Number of pages</b> 292	<b>Language</b> Finnish	
<b>Title of publication</b> People and Bank; From the Same Soil? The Implementation of Corporate Social Responsibility in the Banking Sector.			
<b>Abstract</b> The aim of this case study is to find out how CSR is carried out and could be carried out in Finnish banks; the study focuses particularly on the bank <i>OP-Pohjola Group</i> . The research method is based on triangulation.  According to the study, today the economical responsibility of Finnish banks is managed excellently. Types of economical responsibility in banks are, for example profitability and taxes, which are paid for the benefit of the society. The social responsibility, in turn, concentrates on the welfare of the interest groups. Responsibility towards personnel is challenging particularly because of the turning points in banking. Customer opinions showed that especially the way how the bank acts for the good of their region and equal treatment of customers were valued, among other things. Environmental responsibility was considered to be of least importance in the different sectors of responsibility.  Finnish banks execute their responsibility mainly in order to gain justification for their operations. Positions with responsibility are strongly connected with the most important requirements of the interest groups. However, responsibility can also be carried out voluntarily. Third form is ethical responsibility, in which banks are so-called ethical banks, whose main object of operation is to increase the welfare of humanity. The chief executive officers' attitudes towards corporate social responsibility was capitalistic, and emphasising the economical point of view. The personnel and customers' attitudes were, in turn, humanistic, emphasising the importance of paying attention to people in the bank's operations. However, when choosing a bank, responsibility had very little significance.  Banking operation has significant effects on all levels of regional hierarchy. Despite of this, the corporate social responsibility actions were directed solely on the local and regional level.			
<b>Keywords</b> corporate social responsibility (CSR), business ethics, banking, co-operation			



## Esipuhe

Tämä tutkimusaihe pankkisektorin yhteiskuntavastuusta sai kipinänsä vuonna 2003. Aloitellessani työtäni Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin markkinointipäällikkönä kiinnostuin Osuuspankkikeskuksen tuottamasta yhteiskuntavastuumateriaalista. Juuri valmistuneena maisterina ja muutamankin eri pankin asiakkaana olleena koin pankin yhteiskuntavastuun olemattomaksi. Toisaalta uutena työntekijänä havaitsin moniakin sellaisia seikkoja, jotka asiakkailta olivat piilossa ja jotka liittyivät osaksi myös yhteiskunnallisen vastuun kantamiseen. Asiakkaan roolissa löysin epäkohtia pankin toiminnasta suhteessa yhteiskuntaan ja työntekijänä taas pankin hyviä toimintamalleja yhteiskuntavastuun kantamisessa. Markkinointipäällikkönä luovin näiden välimaastossa, ja yritin ymmärtää itseäni niin asiakkaana kuin työntekijänäkin. Myöhemmin tehtäväni pankin yritysrahoituksen puolella ja tämän jälkeen henkilöasiakaspalveluissa ja esimiestehtävissä ovat kaikki tuoneet uusia mielenkiintoisia näkökulmia aiheeseen. Jatko-opintoni antoivat minulle mahdollisuuden tarkastella tätä ilmiötä objektiivisemmin, vaikka subjektiivisiakin tunteenpurkauksia molempiin suuntiin on tutkimuksen edetessä ilmennyt.

Haluan esittää lämpimimmät kiitokseni ohjaajilleni Kauko Mikkoselle ja Seija Virkkalalle. Teidän avullanne olen ymmärtänyt, että väitöskirjan tekeminen on merkittävä oppimisprosessi. Tuo ajatus on ollut kantava voima niinä hetkinä, kun on tuntunut, että asioiden etenemisen sijasta on joutunut ottamaan askeleita taaksepäin. Kiitokset myös Hannu Katajamäelle arvokkaista kommenteista. Esitarkastajilleni Ilari Karpille ja Tapani Köpälle lämpimät kiitokset syvällisestä paneutumisestanne tutkimukseeni ja erittäin rakentavasta palautteesta ja vinkeistä. Olen erittäin kiitollinen minulle antamastanne ajasta.

Suomen Kulttuurirahaston Osuustoiminnan Tutkimusrahastolle kiitokset apurahasta, joka mahdollisti tutkimukseni tekemisen suurelta osin päätoimisesti. Arvokkaita olivat myös osuustoimintatutkimuksen seminaarit, joihin pääsin tätä kautta mukaan, ja tärkeitä ne lukuisat uudet ystävät, joihin osuustoimintatutkimuksen piirissä olen saanut tutustua. Erityisesti haluan mainita professori Iiro Jussilan, joka jaksoi kannustaa minua tutkimukseni loppuunsaattamiseksi. Kiitokset myös Vaasan yliopistoseuralle kannustusstipendistä, jolla pystyin hankkimaan kirjallisuutta sekä Hannes Gebhardin rahastolle matka-apurahasta, jonka turvin haastattelumatka Manchesteriin toteutui. Osuuspankkikeskuksen markkinointiosastolle lämpimät kiitokset sekä taloudellisesta että käytännön avusta.

Pankkien toimitusjohtajat, työntekijät ja asiakkaat sekä eri asiantuntijat, lämpimät kiitokseni. Ilman teitä tätä tutkimusta ei olisi. Panoksenne on ollut merkittävä. Eija Lampi Etelä-Pohjanmaan Osuuspankista on tehnyt suuren työn sekä pankille

että tutkimukselleni Green Office -järjestelmän raportoinnin kanssa. Suuret kiitokset. Samoin lämpimät kiitokset Ylä-Aution Helenalle ja Koskisen Maritalle käytännön avusta tutkimukseni tekemisessä. Kiitokset myös muille työkavereille, jotka ovat jaksaneet olla kiinnostuneita tutkimukseni etenemisestä kaikki nämä vuodet.

Toimitusjohtaja Keijo Mannerille kiitokset siitä kannustuksesta, jota sain tutkimukseni alkumetreillä. Kiitokseni myös toimitusjohtaja Markku Perälälle mielenkiintoisista keskusteluista pankkien yhteiskuntavastuuseen liittyen ja pankinjohtaja Marja-Liisa Rintalalle joustamisesta ja kannustamisesta. Työnantajan ja johdon positiivinen ja kannustava asenne pitkän tutkimusprosessin aikana on merkittävä asia tutkijalle. Vielä kiitokseni pankkimme sihteerille, Ulla Harjulle, jota olen pitänyt aina omana "pankkiäitinäni". Missä olisinkaan ilman Sinua!

Suurimmat kiitokseni ansaitsevat lähimmät sukulaiseni ja ystäväni. Markolle kiitokset joustamisestasi koko pitkän viiden vuoden tutkimusprosessin aikana. Kiitos myös siitä kaikesta käytännön avusta, mitä olet tehnyt tämän tutkimuksen eteen. Kiitos Iskälle ja Oijolle jatkuvasta avusta, lähellä olemisesta, kuuntelemisesta, lastenhoitoavusta ja ihan kaikesta. Tuulille perheineen kiitokset, että olette jaksaneet olla kiinnostuneita tutkimukseni etenemisestä, ja Tatulle kiitokset tutkimusapulaisena olostani. Jaakko, kiitos että olet jaksanut muokata taulukoitani ja kuviani yhä uudelleen ja kannustaa viimeiseen rutistukseen deadline alkaessa uhkaavasti lähestyä. Marjalle lämmin kiitos juttuhetkistä ja lastenhoitoavusta. Siskokummitäti ja Maija, kiitos kun olette olleet jatkuvasti hengessä mukana!

Tuisku ja Taimi, kiitos äidin likoille, kun vain olette olemassa. Te pienet termitit olette osanneet kiskaista minut välillä todella taidokkaasti tieteen maailmasta ihan oikeaan elämään ja arkeen. Ja nyt me keskitytään vain meihin!

Seinäjoella 24.8.2008

Titta-Liisa Koivuporras



## Sisällys

ESIPUHE.....	VII
1 JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen eteneminen.....	11
2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTOT .....	13
2.1 Tapaus- eli casetutkimus .....	16
2.2 Kyselyt.....	18
2.3 Haastattelut .....	21
2.4 Toimintatutkimus .....	22
2.5 Case-pankit .....	23
2.6 Vastaajien palaute tutkimuksesta .....	25
3 YRITYKSEN YHTEISKUNTAVASTUU .....	27
3.1 Yhteiskuntavastuu käsitteenä.....	27
3.2 Yhteiskuntavastuu-ajattelun kehitys .....	31
3.2.1 Moraalifilosofia antiikin Kreikassa.....	31
3.2.2 Kristinusko ja etiikka .....	32
3.2.3 Modernin ajan etiikkakäsitykset .....	33
3.2.4 1800-luvun ajattelijat haastavat aiemmat moraali- käsitykset .....	34
3.2.5 Industrialismi ja vastuukäsitykset.....	35
3.2.6 Arvomaailma ja yhteiskunta muuttuvat .....	36
3.3 Yhteiskuntavastuun osa-alueet.....	40
3.3.1 Taloudellinen vastuu .....	42
3.3.2 Sosiaalinen vastuu.....	43
3.3.3 Ympäristövastuu .....	46
3.4 Yhteiskuntavastuun ideologiat.....	49
3.5 Yhteiskuntavastuun toteuttamistasot.....	52
3.5.1 TT:n yhteiskuntavastuumalli .....	53
3.5.2 Carrollin yhteiskuntavastuumääritelmä.....	59
3.5.3 Yhteiskuntavastuun perinteisten tasomallien kritiikki ja porrasmalli.....	61
3.6 Yhteiskuntavastuun raportointi .....	64
3.7 Yhteiskuntavastuun kritiikki.....	68
4 YHTEISKUNNAN ALUEHIERARKIA JA ORGANISOITUMISEN MUUTOS .....	71
4.1 Paikallisesta globaaliin .....	71
4.2 Globalisaatio ja lokalisaatio.....	73
4.3 Yhteiskuntavastuu aluenäkökulmasta .....	78
5 SYSTEEMITEORIA JA KONTINGENSSIAJATTELU.....	81

5.1	Systeemiajattelu .....	85
5.2	Systeemiteoria organisaatioiden kuvaajana .....	87
5.3	Kontingenssiteoria organisaation ja ympäristön vuorovaikutuksen kuvaajana .....	89
5.4	Verkostoituminen .....	91
6	TEOREETTISEN VIIITEKEHYKSEN YHTEENVETO JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	94
7	SUOMALAINEN PANKKISEKTORI.....	103
7.1	Pankkisektorin kehitys Suomessa .....	103
7.1.1	Suomalaisen pankkilaitoksen varhaishistoria .....	103
7.1.2	Suomen Pankin monopoli.....	105
7.1.3	Pankkiliiketoiminnan vapautuminen.....	107
7.1.4	Itsenäisyyden aika ja pankkilaitos.....	111
7.1.5	Säästöpankit ja osuuskassat parantelevat asemiaan .....	112
7.1.6	Kaupungistuminen, taloudellinen kasvu ja pankkien rooli .....	114
7.1.7	1990-luvun pankkikriisi .....	115
7.2	2000-luvun suomalainen pankkisektori.....	118
7.3	Pankkisektorin kehitys yhteiskuntavastuun näkökulmasta – eksplisiittinen tulkinta .....	121
8	YHTEISKUNTAVASTUUN ERITYISPIIRTEET PANKKI- SEKTORILLA.....	124
8.1	Pankkitoiminnan asettamat haasteet yhteiskuntavastuun kantamiselle .....	124
8.1.1	Taloudellinen vastuu pankkisektorilla .....	124
8.1.2	Sosiaalinen vastuu pankkisektorilla .....	127
8.1.3	Ekologinen vastuu pankkisektorilla .....	132
8.2	Eettiset pankit maailmalla.....	134
8.3	Case: Osuuskunta Eko-Osuusraha .....	136
8.4	Case: The Co-operative Bank .....	139
8.5	Suomessa toimivien pankkien yhteiskuntavastuu .....	144
9	OSUUSPANKIT JA YHTEISKUNTAVASTUU.....	155
9.1	Osuuskuntien alueellinen merkitys ja yhteiskuntavastuu.....	155
9.2	Empiirinen tutkimusaineisto .....	161
9.3	Toimitusjohtajien näkemykset pankkien yhteiskuntavastuusta .....	165
9.3.1	Osuuspankkien alueellinen merkitys.....	165
9.3.2	Taloudellinen vastuu .....	168
9.3.3	Sosiaalinen vastuu .....	173
9.3.4	Ympäristövastuu .....	177
9.3.5	Yhteiskuntavastuun pankeille luoma kilpailuetu .....	179
9.4	Henkilöstön näkemykset pankkien yhteiskuntavastuusta.....	181
9.4.1	Yhteiskuntavastuun merkitys henkilöstölle.....	182
9.4.2	Taloudellinen vastuu .....	186

9.4.3	Sosiaalinen vastuu.....	187
9.4.4	Ympäristövastuu .....	191
9.4.5	Green Office -järjestelmän käyttöönotto Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa .....	195
9.5	Asiakkaiden näkemykset pankkien yhteiskuntavastuusta .....	200
9.5.1	Pankinvalintakriteerit ja mielikuvat pankkien vastuullisuudesta .....	200
9.5.2	Taloudellinen vastuu .....	208
9.5.3	Sosiaalinen vastuu.....	209
9.5.4	Ympäristövastuu .....	213
10	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT .....	216
10.1	Vaateet ja vastuut suomalaisella pankkisektorilla.....	217
10.2	Sidosryhmät ja pankkien yhteiskuntavastuu.....	224
10.3	Pankkien yhteiskuntavastuu aluejärjestelmässä.....	230
10.4	Teoreettisen viitekehyksen tarkentaminen .....	234
10.5	Tutkimuksen reliabiliteetin ja menetelmien arviointia.....	236
	LÄHTEET .....	241
	LIITTEET.....	261

## Kuvat

<b>Kuva 1.</b>	Tutkimuksen rakenne.....	11
<b>Kuva 2.</b>	Asiakaskyselyiden ositettu otanta ja vastausprosentit vuonna 2004.....	20
<b>Kuva 3.</b>	Asiakaskyselyiden ositettu otanta ja vastausprosentit vuonna 2005.....	21
<b>Kuva 4.</b>	Case-osuuspankkien sijainti. ....	24
<b>Kuva 5.</b>	Termien hierarkia.....	30
<b>Kuva 6.</b>	Arvojen määrittelijät ennen ja nyt.....	39
<b>Kuva 7.</b>	Yhteiskuntavastuun osa-alueet. ....	40
<b>Kuva 8.</b>	Ideologiat vastuullisuusakselilla .....	51
<b>Kuva 9.</b>	Yhteiskuntavastuun toteuttamistasot TT:n mukaan.....	54
<b>Kuva 10.</b>	Carrollin ja Buchholtzin ‘a Four-Part Definition of CSR’ .....	60
<b>Kuva 11.</b>	Porrasmalli yhteiskuntavastuun toteuttamistasoista.....	63
<b>Kuva 12.</b>	Yritysten vastuuraporttien määrä CorporateRegister.Comin sivustolla.....	65
<b>Kuva 13.</b>	Vastuuraporttien määrä vuonna 2004 toimialoittain.....	65
<b>Kuva 14.</b>	Aluetasojen järjestäytyminen.....	71
<b>Kuva 15.</b>	Toiminnan tasot globaalin hallinnon järjestelmässä .....	73
<b>Kuva 16.</b>	Globalisaation, lokalisaation ja glocalisaation mallinnus. ....	77
<b>Kuva 17.</b>	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys – organisaation vastuut ja ympäristön vaadekontingenssit aluehierarkian eri tasoilla.....	95

<b>Kuva 18.</b>	Henkilöstökyselyyn vastanneiden työvuodet osuuspankeissa ja Okopankissa.....	162
<b>Kuva 19.</b>	Yhteiskuntavastuun merkitys pankkien henkilöstölle vuosina 2004 ja 2005, vastauskeskiarvot.....	182
<b>Kuva 20.</b>	Henkilökunnasta huolehtiminen pankin henkilökunnan mukaan, vastauskeskiarvot.....	189
<b>Kuva 21.</b>	Pankin alueellinen rooli ja ulkoisten sidosryhmien huomioiminen henkilökunnan mukaan, vastauskeskiarvot.....	190
<b>Kuva 22.</b>	Pankkien yhteistyösuhteet henkilökunnan mukaan, vastauskeskiarvot.....	191
<b>Kuva 23.</b>	Ympäristövastuulliset toiminnot Green Office - ja ei- Green Office -konttoreissa, vastauskeskiarvot.....	192
<b>Kuva 24.</b>	Henkilökunnan vapaaehtoinen ympäristövastuullisuus, vastauskeskiarvot.....	194
<b>Kuva 25.</b>	Ympäristötoimien muutos vuosina 2004 ja 2005 Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa, vastauskeskiarvot.....	198
<b>Kuva 26.</b>	Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin henkilökunnan vapaaehtoiset ympäristötoimet, vastauskeskiarvot.....	199
<b>Kuva 27.</b>	Yhteiskuntavastuun merkitys asiakkaille vuosina 2004 ja 2005, vastauskeskiarvot.....	203
<b>Kuva 28.</b>	Asiakkaiden mielipide pankin paikallisuuden huomioimisesta, vastauskeskiarvot.....	208
<b>Kuva 29.</b>	Asiakkaiden huomioiminen pankkityössä asiakkaiden mukaan, vastauskeskiarvot.....	210
<b>Kuva 30.</b>	Eri asiakasryhmien huomioiminen asiakkaiden mukaan, vastauskeskiarvot.....	210
<b>Kuva 31.</b>	Pankkien maine asiakkaiden silmissä, vastauskeskiarvot.....	211
<b>Kuva 32.</b>	Asiakkaiden arvio pankkien ympäristövastuullisuudesta, vastauskeskiarvot.....	213
<b>Kuva 33.</b>	Asiakkaiden näkemys Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin ympäristövastuullisuudesta, vastauskeskiarvot.....	214
<b>Kuva 34.</b>	Pankit yhteiskuntavastuun hierarkiaportaikossa.....	221
<b>Kuva 35.</b>	Pankkien vastuullisuusstrategiat.....	222
<b>Kuva 36.</b>	Pankkien yhteiskuntavastuun alueellinen hierarkiajärjestelmä.....	233
<b>Kuva 37.</b>	Pankin vastuut ja takaisinkytkentä maailmankylässä.....	234

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b>	Tutkimuksen vaiheet ja aineisto.....	15
<b>Taulukko 2.</b>	Laajaan sidosryhmäkäsitteeseen perustuva sidosryhmien jaottelu ja ryhmiin kohdistuvia vastuutoimia Lovion mukaan...	46
<b>Taulukko 3.</b>	Vastuun lajit ja yhteiskunnan odotukset Carrollin & Buchholtzin mukaan.....	61
<b>Taulukko 4.</b>	GRI-raportoinnin periaatteet.....	67

<b>Taulukko 5.</b>	Suomalaisten pankkien taloudellisen vastuun tunnuslukuja vuonna 2004 .....	153
<b>Taulukko 6.</b>	Osuuskunnan yhteiskuntavastuu Merja Hiltunen-Lagzoulin mallia mukaillen .....	158
<b>Taulukko 7.</b>	Henkilöstökyselyyn vuonna 2004 vastanneiden työntekijöiden sukupuoli ja asema pankissa. ....	162
<b>Taulukko 8.</b>	Omistajajäsenten kokonaisasiakkuus 2004 ja 2005. ....	164
<b>Taulukko 9.</b>	Iän vaikutus omistajajäsenyyteen yhteensä 2004 ja 2005.....	164
<b>Taulukko 10.</b>	OP-ryhmän taloudellisen vastuun mittareita vuonna 2004.....	169
<b>Taulukko 11.</b>	Seurantapankkien taloudellisen vastuun tunnuslukuja vuodelta 2004 .....	169
<b>Taulukko 12.</b>	Sosiaalisen vastuun faktorit ja lataukset. ....	188
<b>Taulukko 13.</b>	Pankinvalintakriteerit ja niiden painotetut pisteet. ....	201
<b>Taulukko 14.</b>	Pankkien vastuullisuutta arvioivat painotetut pisteet. ....	203
<b>Taulukko 15.</b>	Yhteiskuntavastuullisen yrityksen ominaispiirteitä pankkien asiakkaiden mukaan vuosina 2004 ja 2005.....	206
<b>Taulukko 16.</b>	Ympäristövastuu asiakkaiden näkemyksen mukaan. ....	214
<b>Taulukko 17.</b>	Pankkisektorille tunnusomaiset yhteiskuntavastuun piirteet. ..	219
<b>Taulukko 18.</b>	Henkilöstön ja asiakkaiden arvosanat pankkien kokonaisvastuullisuudelle 2004 ja 2005. ....	230



# 1 JOHDANTO

Yritysten yhteiskuntavastuu on saanut osakseen paljon positiivista, mutta myös negatiivissävytteistä huomiota 2000-luvulla. Yritykset ovat laatineet kilpaa ympäristö- ja yhteiskuntavastuureporttejaan, ja media on hyökännyt lukuisten yritysten kimppuun yhteiskuntavastuuseen liittyen. Haasteita ovat luoneet erityisesti toimijoiden erilaiset käsitykset siitä, mitä on aito vastuullisuus ja missä määrin yksityisen yrityssektorin on sitä kannettava.

Yhteiskuntavastuulla viitataan lähes kaikissa määritelmissä yritysten vastuulliseen toimintaan, jossa huomioidaan yritystoiminnan ulkoisvaikutukset ja annetaan painoarvoa yrityksen oman näkökulman lisäksi myös sidosryhmille. Yritysten vastuuta ei ole kuitenkaan yksinkertaista mitata tai verrata keskenään, sillä esimerkiksi ulkoisvaikutukset eri toimialoilla ovat varsin erilaisia. Lisäksi mittauskriteerien määrittäminen ja näkökulman valitseminen vaativat huomattavaa paneutumista asiaan.

Yhteiskuntavastuun taustalla vaikuttavat aina sitä toteuttavan yrityksen arvot. Samoin vastuuta odottavat tai velvoittavat sidosryhmät toimivat omien arvojensa perusteella. Joidenkin käsitysten mukaan vastuullisuus tarkoittaa pääasiassa sidosryhmien ja yrityksen arvojen yhteensovittamista. Näyttääkin vahvasti siltä, että yritykset ovat alkaneet yhä useammin ja tietoisemmin ottaa muun muassa rekrytoinnissaan huomioon työnhakijoiden arvot, sillä vaikka uudet työntekijät pystyvätkin omaksumaan uutta tietoa ja uusia taitoja työn ohessa, on heidän arvomaailmansa suhteellisen pysyvä (ks. Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003a: 33–37). Samankaltaisen arvomaailman sisäistäneet ihmiset muodostavat hyvinvoivan työyhteisön, jolta voidaan odottaa tuloksellista toimintaa. Pohdinnan arvoista kuitenkin on, edellyttääkö arvojen samankaltaistuminen aina yrityksen vastuullisuutta vai toimivatko samat arvot sisäistäneet organisaatiot ja yksilöt 'automaattisesti' yhdessä ilman erillisiä vastuullisuustoimia. Vastuun kantamisen ei voida siis olettaa vastaavan kaikissa tilanteissa ainoastaan arvojen yhdenmukaistamista, sillä arvot voivat olla eettisestä näkökulmasta katsottuna myös negatiivisia.

Jos työnantajat huomioivat rekrytoinnissaan yhä useammin myös hakijoiden arvot, ovat arvot mukana myös työnhakijoiden arvioidessa mahdollisia työpaikkoja. Prycen (2002) mukaan yli 80 % brittiläisistä työntekijöistä ei työskentelisi yrityksessä, jonka arvoihin eivät itse voi sitoutua. Työntekijät myös vaativat työnantajaltaan vastuullisuutta. Tähän yritykset useimmiten myös pyrkivät vastaamaan.

Yrityksmaailmassa arvot viittaavat tavallisesti yrityksen tahtotilaan. Arvot kuitenkin vaihtelevat esimerkiksi kulttuureittain, mikä asettaa haasteen erityisesti monikansallisille yrityksille. Esimerkiksi japanilaisten työntekijöiden arvot ovat perin-

teisesti poikenneet suuresti länsieurooppalaisten arvoista (Aaltonen ym. 2003b: 59–61, 78–79). Newell (2005) huomauttaakin, että yleispätevää, universaalialia yhteiskuntavastuun kantamisen ohjetta on mahdotonta – ja tarpeetonta tehdä, sillä parhaat toimintatavat vaihtelevat kulttuureittain, tilanteittain ja myös ajan kuluessa. Toisaalta globalisaation edetessä on huomattavissa myös osittaista arvojen yhdenmukaistumista. Arvojen tutkiminen yritysmaailmassa on erityisen mielenkiintoista perinteisten yrityksen sisältä nousevien tehokkuusarvojen ja muun muassa yrityksen ulkopuolelta nousevien idealismin arvojen keskinäisten jännitteiden vuoksi.

Eurooppalaisten arvojen muutoksia on selvitetty ns. RISC Monitor -tutkimuksilla. Tutkimusten perusteella laaditun mallinnuksen mukaan sotien jälkeisessä Euroopassa merkittävimpiä arvoja olivat aineellisen hyvän saavuttaminen ja sosiaalisten normien noudattaminen. 1960-luvulla poliittiset ideologiat nousivat arvoasteikossa. 1980-luku puolestaan muistetaan riskien ja tehokkuuden vuosikymmenenä, kun taas laman jälkeen elämän mielekkyys, eettiset arvot ja uusi elämäntapa ovat nousseet arvohierarkiassa korkealle. (Aaltonen ym. 2003b: 78.) Taloustutkimuksen vuonna 2003 tekemän arvotutkimuksen mukaan suomalaisten arvomaailmassa vastuullisuus ja oman toiminnan seurauksista huolehtiminen ovat nousevia piirteitä. Vastuullisuus näkyy muun muassa jätteiden kierrättämisenä, funktionaalisten elintarvikkeiden arvostamisena ja toisaalta geenimanipuloidun ruuan viroksumisena (STT 2003). Arvojen suhteen yksi ympyrä näyttää olevan sulkeutuksessa. Nyt puhutaan postmoderneista arvoista: pehmeät arvot ovat tehneet comebackin.

Arvojen muutosta kuvaa hyvin William James Boothin (2000: 53–91) käsittelemä *moraalitalous* ja erityisesti sen teoreettinen ydin, dikotomia *kiinnittyneen* ja *kiinnittymättömän talouden* välillä. Moraalitalous viittaa tiettyyn aikaan liittyvään yhteiskunnallisen ajattelun muotoon, jossa on kyse erilaisista normeista, jotka koskevat esimerkiksi yksilöiden vastuuta ja oikeuksia. Nykyisten autonomisten markkinoiden edeltäjää kutsuttiin kiinnittyneeksi taloudeksi, jossa ihmisen ja luonnon vaihtosuhde oli sisällytettyinä sosiaalisiin suhteisiin. Toisin sanoen ihmisten toimeentulon turvaaminen ei erottunut ympäröivän yhteiskunnan instituutioista ja arvoista. Esimerkiksi antiikin Kreikassa voittoon pyrkivät kauppiat eivät olleet arvostetussa asemassa, vaan heitä päinvastoin halveksittiin. Ateena oli tuolloin niin sanottu markkinaton yhteiskunta, jossa yhteisö kiinnitti talouden itseensä. Taloutta käsitteenä ei tunnettu, vaan kaikki nykypäivänä taloudeksi ymmärrettävä sulautui täysin kotitalouden ja yhteisön muuhun toimintaan.

’Talous’ on siis aikanamme syntynyt käsite, joka perustuu Karl Polanyin ja edelleen Boothin dikotomian kiinnittymättömään eli autonomiseen järjestelmään. Siir-



tymän talouskeskeistä markkinayhteiskuntaa kohti sai aikaan erityisesti fossiilisten energiavarojen hyödyntäminen ja niiden merkityksen korostuminen. Markkinoita oli kyllä olemassa ennen nykyaikaa, mutta ne olivat paikallisia tai alueellisia ja voimakkaasti hallinnoituja. Toisaalta nykyiset ylikansalliset markkinat eivät ole hävittäneet vaihdantaa suuressa määrin paikallistasolla. Kaupankäyntiin suhtaudutaan kuitenkin eri tavalla kuin kiinnittyneen talouden aikaan. Kaupankäyntiä ja voitontavoittelua pidetään itseisarvona toisin kuin ennen, ja markkinoista uhkaa tulla koko yhteiskuntaa ohjaileva mekanismi. (Booth 2000: 53–67; Pulliainen 2005: 51–67.)

Yritysten saadessa näin entistä enemmän sijaa yhteiskunnassa, ovat velvoitteet niitä kohtaan kasvaneet. Kuluttajat ovat tietoisempia yritysten vaikutuksista yhteiskuntaan ja tekevät herkemmin ostopäätöksiään yritysten vastuullisuuden perusteella. Myös pankkien vastuullisuus niin yrityskansalaisina, työnantajina kuin palveluiden tarjoajinakin on saanut paljon huomiota osakseen mediassa. 1990-luvun pankkikriisin jälkeen pankit ovatkin joutuneet – ja joutuvat edelleen, tekemään pitkäjännitteistä työtä vastuullisen toimintansa ja maineensa eteen (vrt. Safakli 2005).

Yhteiskuntavastuuta on perinteisesti tutkittu pääasiassa yritysetiikan näkökulmasta, ja tutkimukset ovat olleet filosofissävyytteisiä. Case-tutkimukset eri toimialoilta ja konserneista ovat kuitenkin yleistyneet. Yhteiskuntavastuu-teema on innoittanut myös lukuisiin väitöskirja- ja gradututkimuksiin 2000-luvulla. Tutkimukset käsittelevät yrityksen yhteiskuntavastuuta eri toimialoilla, muun muassa metsäteollisuudessa ja IT-alalla (ks. Airos 2005; Rytteri 2002) sekä yrityksen eri toiminnissa kuten johtamisessa, laskentatoimessa ja markkinoinnissa (ks. Crane & Desmond 2002; Virtanen 2002). Tutkimuksia on tekeillä myös muun muassa pienyritysten yhteiskuntavastuusta sekä yhteiskuntavastuun raportoinnista. Myös osuustoimintatutkimuksessa yhteiskuntavastuuseen on kiinnitetty huomiota. Esimerkiksi Tapani Köpän johtaman Co-op team -tutkimusryhmän yksi tutkimusteema on ”Yhteisötalouden organisaatiot, kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu (Köppä ym. 2007). Vastuullisen liiketoiminnan tutkimus, johon myös tämä tutkimus voidaan lukea kuuluvaksi, onkin vahvasti poikkitieteellistä. Tässä tutkimuksessa merkittävä rooli on liiketaloustieteillä (mm. markkinoinnilla ja johtamisella) ja yhteiskuntatieteillä (erityisesti aluetieteellä).

Yhteiskuntavastuu-tematiikka on ollut jo pitkään tuttua erityisesti metsä- ja kemianteollisuusyrityksissä. Niiden vastuutoimista on tehty tutkimuksia (ks. mm. Rytteri 2002), ja ne ovat raportoineet jo vuosia aluksi ympäristövastuustaan ja myöhemmin laajemmin yhteiskuntavastuustaan. Palvelusektorin yhteiskuntavastuuseen on kuitenkin herätty vasta viime vuosina. Pankkitoimialan yhteiskunta-

vastuututkimus on kansainvälisestikin katsottuna vähäistä, ja se on keskittynyt pääasiassa eettisesti orientoituneisiin pankkeihin (ks. esim. Kitson 1996 ja Harvey 1995; ks. myös Ventura & Vieira 2007 ja Safakli 2005). Pankeilla on kuitenkin merkittävä rooli omalla toimialueellaan, joten niiden vastuullisuuteen on tärkeää kiinnittää huomiota. Pankkien merkitys vastuun kantamisessa myös globaalista näkökulmasta on hyvin suuri, sillä viime kädessä juuri pankit mahdollistavat erilaisten yritysten toiminnan: tuskin mikään yritys voi toimia ilman nykyaikaista rahainfrastruktuuria. Näin ollen myös pankkien välillinen rooli vastuun kannossa on huomattava. Koska kuluttajien odotukset yritysten, ml. pankkien toimintaa kohtaan ovat jatkuvassa kasvussa, on yhteiskuntavastuu-tutkimuksessa selkeä aukko, joka kaipaa täydentämistä.

Systeemisestä näkökulmasta yhteiskuntavastuuta on tutkittu jonkin verran (ks. Zonghao 2001: 108–112; Lindfelt 2006), joskin tutkimukset ovat tavallisesti tarkastelleet yritysten keskinäistä verkostoitumista ennemmin kuin organisaation ja yhteiskunnan välisiä suhteita. Alueellinen näkökulma puolestaan on keskittynyt erityisesti globalisaation tarkasteluun yhteiskuntavastuun näkökulmasta (ks. esim. Gupta 1999: 196–198; Webley 2001: 267–271 ja Sison 2000: 288–295). Eettinen sijoittaminen näyttää olevan pankkisektorin yhteiskuntavastuuta lähinnä oleva eniten tutkittu aihepiiri (ks. Kolers 2001: 435–452; Cowton 1999: 99–107; Sparkes 2001: 194–205), mutta myös pankkisektorin corporate governance –tematiikkaa on tutkittu viime aikoina ahkerasti (ks. Macey & Miller 1997: 57–74; Hamalainen 2004: 93–106 ja Mallin, Mullineux & Wihlborg 2005: 532–541). Kuten edellä mainituista tutkimuskohteista käy hyvin ilmi, tyypillistä pankkisektorin vastuullisuuteen keskittyneissä tutkimuksissa on aihepiirin rajautuminen toiminnan välittömiin vaikutuksiin. Kansainvälisissä vastuullista pankkitoimintaa koskevissa artikkeleissa puolestaan keskitytään erityisesti eettisiin tai ainakin eettisesti profiloituneisiin pankkeihin. Esimerkiksi The Co-operative Bank:iin liittyviä tutkimuksia on tehty lukuisia. Niin sanotuista ”tavallisista” pankeista tutkimuksia ei ole juurikaan tehty.

Tämän tutkimuksen kohteena ovat edellä mainituista syistä suomalaiset pankit ja kohdeilmionä tutkitaan pankkisektorin yhteiskuntavastuuta. Tutkimusongelmana on, **miten yhteiskuntavastuuta kannetaan ja voitaisiin kantaa suomalaisissa pankeissa**. Tutkimusongelmaan liittyvät tutkimuskysymykset esitellään teoreettisen viitekehyksen jälkeen luvussa 6. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää pankkien eri sidosryhmien käsityksiä pankkisektorin yhteiskuntavastuusta sekä selvittää niiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Lisäksi pyritään löytämään niitä erityispiirteitä ja haasteita, joita pankit kohtaavat yhteiskuntavastuuseen liittyen.

Liiketaloustieteen tutkimusotteet jaetaan tavallisesti viiteen erilaiseen tutkimustapaan (Neilimo ym. 1980; Lukka 1986). Tutkimusotteita voidaan tarkastella ensinnä sen perusteella, tukeutuuko ote enemmän empiriaan vai teoriaan. Lisäksi jaoteltua voidaan tehdä sen mukaan, onko ote deskriptiivistä (toteavaa, kuvailevaa) vai normatiivista (ohjaavaa). On kuitenkin hyvä huomata, että liiketaloustieteen tutkimusotteita kuvaavat termit esiintyvät erilaisina esimerkiksi ihmismaantieteessä. Kyseessä on kuitenkin ainoastaan käsitteellinen ristiriita.

*Käsiteanalyttinen tutkimusote* on vahvasti teoriapohjaista ja deskriptiivistä, joka keskittyy erityisesti tutkittavan ilmiön käsitteiden kuvailemiseen. *Konstrukttiivinen tutkimusote* puolestaan on normatiivista ja empiristä. Konstrukttiivinen tutkimus tarkoittaa ongelmanratkaisua, jossa apuna toimii mallin, suunnitelman tai esimerkiksi kuvion rakentaminen. Tutkimuksen tavoitteena on tällöin saavuttaa tietty haluttu ratkaisu.

*Päätöksentekometodologinen tutkimusote* on vahvasti normatiivista, mutta tukeutuu erityisesti teoriaan. Sen tehtävänä on ongelmanratkaisumenetelmien kehittäminen, ja puhtaimmassa muodossaan päätöksentekometodologinen tutkimus mukalee logiikkaa ja matematiikkaa. Empiriaa käytetään korkeintaan sovel-lusesimerkkien muodossa. *Nomoteettinen tutkimus* on puolestaan empiristä ja kuvailevaa, ja ilmiöiden lainalaisuuksiin ja syy-seuraussuhteisiin keskittyminen ovat nomoteettiselle tutkimukselle tunnusomaisia piirteitä. Samoin suuri havaintojen joukko ja tutkimuksen deduktiivinen eteneminen ovat tyypillisiä.

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaa lähestytään toiminta-analyttisellä tutkimusotteella, ja tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on *ymmärtää* pankkisektorin yhteiskuntavastuu-ilmiötä. Liiketaloustieteen muihin tutkimusotteisiin suhteutettuna *toiminta-analyttinen tutkimusote* asettuu nomoteettisen ja konstruktii-visen tutkimusotteen välimaastoon. Näin olleen toiminta-analyttisessä tutkimuk-sessa on sekä deskriptiivisiä että normatiivisia elementtejä sen ollessa kuitenkin vahvasti empiristä. Kuten toiminta-analyttiselle tutkimusotteelle on tyypillistä, myös tässä tutkimuksessa tutkimustuloksia tulkitaan sekä empirisen aineiston että teorian näkökulmasta sisältäen näin ollen kahden tason tulkintaa (ks. Neilimo & Näsi 1980).

Valittu tutkimusote on vahvasti empirinen. Sellaisena se nojaa aikaisempaan tut-kimukseen ja olemassa olevaan teoriaan sekä käsiteanalyysiin. Käsiteanalyysissä selvitetään käsitteen sisältö ja sen suhteet muihin käsitteisiin eli käsitteen sijainti käsitejärjestelmässä. Analyysi on tutkimuksen tekemisen alkuvaiheessa välttämä-tön. Siinä tutkija perehtyy tutkimusalan käsitteisiin pystyäkseen muokkaamaan oman tutkimuskäsitteistönsä (Nuopponen 2003: 1, 5). Tässä tutkimuksessa teo-reettis-käsitteellisen analyysin merkitys korostuu suhteellisen uusien ja vielä va-

kiintumattomien käsitteiden vuoksi. Käsitteiden sisäistäminen ennen tutkimuksen aineiston hankintaa on tärkeää. Tässä tutkimuksessa on pidetty merkittävänä myös käsitteiden ”yhdenmukaistamista” tutkittavien henkilöiden ja tutkijan välillä. Lisäksi tutkimuksen tulosten ymmärtäminen edellyttää myös lukijalta käytettyjen käsitteiden tunnistamista. Tästä syystä tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu teoreettis-käsitteelliseen analyysiin.

Toiminta-analyttiselle tutkimukselle on tavanomaista analysoida syvällisesti yksittäistapauksia (esim. case-tutkimukset) sekä tulkita empiiristä materiaalia monista eri näkökulmista. Katselukulman vaihto mahdollistaa kattavan ja monipuolisen kokonaiskuvan hahmottamisen ja ymmärtämisen. Tästä syystä tutkimuksessa on käytetty myös monia eri tutkimusmenetelmiä. Tutkimusta voidaankin luonnehtia sekä kvantitatiiviseksi että kvalitatiiviseksi tapaustutkimukseksi (taulukko 1). Tällaista metodologista lähestymistapaa, jossa käytetään eri aineistoja ja menetelmiä saman tutkimusongelman ratkaisemiseksi kutsutaan triangulaatioksi eli monimetodiseksi lähestymistavaksi. Triangulaatiossa aineistot ja menetelmät korjaavat toistensa virheitä ja rajoituksia, jolloin tutkimuksen lopputulosta voidaan pitää luotettavampana kuin tulosta, joka on saatu aikaan ainoastaan yhtä menetelmää käyttämällä (Frankfort-Nachmias & Nachmias 1996: 205–206). Tutkimuksen kulun ennustaminen ennen tutkimusprosessia ei ole ollut mahdollista, mikä on hyvin tyypillistä toiminta-analyttiselle tutkimukselle (ks. Mäkinen 1980: 74). Tutkimuksen eri osat ja vaiheet ovatkin vaikuttaneet toisiinsa koko tutkimusprosessin ajan, eikä tutkimuksen etenemistä voida pitää positivistisena, suoraviivaisena kulkuna. Tutkimus ohjaa tässä mielessä ”itse itseään”, ja tutkimuksen edetessä aiempia toteamuksia ja esimerkiksi teorioita on arvioitu uudelleen.

Tieteenfilosofisesta näkökulmasta katsottuna tutkimus on subjektivistinen (ks. Burrell & Morgan 1987). Subjektivistit pitävät ihmistä vapaatahtoisena, jolla on ainakin periaatteessa vaihtoehtoja ja vapaus valita, miten oman toimintansa suuntaa. Perinteisessä objektivistisessä näkökulmassa ihmisellä ei ole kovinkaan suurta merkitystä tutkimuksen tekemisessä ja tiedonlähteenä. Ihmisten oletetaan muodostavan omia käsitteistöjään pyrkiessään ymmärtämään maailmaa. Yleiskäsitteiden katsotaan olevan olemassa ainoastaan ihmisten mielissä, ei niinkään mielen ulkopuolella yksittäisinä universaaleina (Pihlanto 2002). Myös ontologisesta näkökulmasta katsottuna tämä tutkimus on moninainen: kyselyihin perustuva tutkimuksen osa on vahvasti positivistista, kun taas haastatteluaiaineistojen kerääminen oli ennemmin anti-positivistista. Kuitenkin myös haastatteluiden yhteydessä tutkijan ja haastateltavien henkilöiden tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet pyrittiin yhdenmukaistamaan. Käsitteisiin liittyen tutkimus liikkuu siis positivismiin ja anti-positivismiin rajamailla.

Epistemologisesti tutkimus on subjektivistisen lähestymistavan mukaisesti anti-positivistista. Antipositivistisen oletuksen mukaan tieto on sitoutunut viime kädessä ihmisiin, joten tietoa on myös hankittava suoraan heiltä. Ongelman ratkaisun uskotaan siis löytyvän organisaatiossa toimivien ihmisten kautta ja heidän avullaan (Niiniluoto 2002: 136–139). Tässä tutkimuksessa tietoa pankkien yhteiskuntavastuu-toimista onkin hankittu pankkien eri sidosryhmiltä.

Tutkimuksen tekemisessä on hyödynnetty tutkijan ennalta hankkimaa tietoutta ja havainnointia sekä yhteiskuntavastuu-teemasta että kohdeorganisaation toiminnasta ja sen takana vaikuttavista arvoista ja asenteista. Tavanomaisen jaottelun – antipositivismin tai positivismin sijaan voisikin tästä syystä olla järkevää käyttää pluralistisen tieto-opin käsitettä (ks. Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006: 13). Käsitteellä viitataan juuri tutkimustulosten perustelemiseen havaintojen lisäksi esimerkiksi aikaisemmillä tutkimuksilla, tutkijan ja tutkittavien arkitiedolla ja asiantuntijatiedolla.

Tutkimuksen filosofisessa viitekehyksessä on tärkeää huomioida myös tutkijan oma rooli tutkimuksessa ja suhteessa tutkimuskohteeseen. Tavallisesti ja yksioikoisesti roolin todetaan yleensä olevan joko etäinen tai läheinen. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen vertailuissa tutkijan roolia yleensä korostetaan: kvantitatiivisessa tutkimuksessa rooli on etäinen ja kvalitatiivisessa läheinen (ks. Bryman 1988: 94). Niin kuin tässä tutkimuksessa käytetään erilaisia menetelmiä ja aineistoja, myös tutkijan rooli vaihtelee tutkimuksen eri osissa. Kvantitatiivisessa osiossa tutkijan näkökulma perustuu ulkoisen havainnoitsijan rooliin, jossa tutkija käyttää omaa käsitteistöään huolimatta siitä, miten tutkimuskohte hahmottaa todellisuutta. Empiristinen tieto-oppi olettaakin havaittavissa olevan todellisuuden olevan kaikille samanlainen ja näin ollen olevan kuvattavissa ”yhteisten” käsitteiden avulla (Kakkuri-Knuuttila ym. 2006: 135). Tämä positivistinen näkemys kuitenkin mahdollistaa suurten massojen käsittelyn ja analysoinnin suhteellisen helposti. Vaikka tutkimuksen ”laadullisissa osioissa” (erityisesti aineiston hankkiminen haastatteluin) korostuukin ymmärtämistä tavoitteleva lähestymistapa, voidaan tutkimuksen käsitteisiin liittyen edelleen pitää tutkijan roolia osin positivistisena. Tämä johtuu siitä, että vaikka tavoitteena onkin tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden syvällinen ymmärtäminen, avoimeen ja luotettavaan kommunikaatioon pyrittiin ”yhteisellä kielellä” – tutkijan määrittelemänä. Toisin sanoen ennen aineiston hankintaa tutkimuksen kohteena oleville henkilöille kerrottiin, mitä tutkimuksen keskeisimmillä käsitteillä tarkoitetaan. Tällä perusteella tutkimus pohjautuu ennen kaikkea tutkijan omiin käsitteisiin.

Tutkimusasetelma on osin etnografiaan tukeutuva, mikä asettaa tutkimuksen tekemiselle haasteita. Etnografisen tutkimuksesta tekee se, että tutkimuskohdetta

tutkitaan osittain ryhmän sisältä päin, ja tutkija itse työskentelee tutkittavien kanssa samassa työyhteisössä. Etnografisen tutkimuksen tekijä eli etnografi toimii niin sanottuna välittäjänä tutkittavan kohteen ja tutkimustulosten välillä. Hän selvittää, mitä ihmiset tekevät ja tämän jälkeen analysoi ja tulkitsee kerättyä tietoa. Tutkimustilanteesta tulee ongelmallinen siinä tapauksessa, jos etnografi muuttuu ympäristön natiiviksi ja tästä syystä menettää herkkyytensä tehdä puolueettomia ja analyttisiä havaintoja. Tätä riskiä on voitu vähentää siten, että tutkija on ottanut välillä etäisyyttä pitkäksikin aikaa tutkimuskohteesta ja tänä aikana pyrkinyt tarkkailemaan kohdetta ulkopuolisen silmin. Riskiä on vähentänyt myös se, että tutkija on kerännyt ja analysoinut aineiston hyvin pian sen jälkeen, kun on aloittanut työskentelemisen kyseisessä ryhmässä. Näin ollen etnografi on ollut varsinkin alussa noviisi kyseisten asioiden suhteen, ja pystynyt tekemään havaintoja ja esimerkiksi kysymyksiä, joita alan asiantuntijat eivät välttämättä pystyisi tekemään. (ks. Vuorinen 2005: 63–70.) Tutkijan työskenteleminen tutkittavassa työyhteisössä asettaa usein tutkimuksen objektiivisuuden kyseenalaiseksi. Yleisesti saatetaan ajatella, että tällaisessa tilanteessa tutkija mahdollisesti pyrkii esittämään asiat työnantajan kannalta hyvässä valossa. Tässä tutkimuksessa tutkija on tiedostanut kyseisen haasteen jo tutkimussuunnitelmaa tehdessään ja pyrkinyt tietoisesti ja tutkimuksen kaikissa vaiheissa mahdollisimman objektiiviseen lähestymistapaan ja tutkimustulosten esittämiseen.

Kun pohdimme tutkijan (subjektin) ja tutkittavan (objektin) suhdetta tässä tutkimuksessa, törmäämme väistämättä epistemologisiin käsitteisiin *dialogi* ja *dualismi*. Dialogisessa epistemologisessa näkemyksessä on tärkeää subjektin ja objektin vuorovaikutus ja vuoropuhelu, kun taas dualismissa korostetaan subjektin ja objektin selvärajaista erillään pitämistä (Raunio 1999: 88–89). Hyvin tavallisesti dualismi liitetään yksioikoisesti positivismiin, kun taas dialogista epistemologiaa pidetään anti-positivistisena. Näin tavallisesti onkin. Tässä tutkimuksessa kuitenkin liikutaan epistemologisestikin äärilaitojen välillä. Kyseessä on anti-positivistinen tutkimus, jossa tiedon uskotaan löytyvän ilmiön lähellä toimivien ihmisten kautta, mutta jossa tutkijan rooli on ennemmin dualistinen. Tutkimuksessa siirrytään kuitenkin vaihe vaiheelta vahvasti dualistisesta otteesta dialogiseen epistemologiaan.

Kvantitatiivisessa tutkimuksen osassa subjekti ja objekti oli tarkoitus pitää täysin erillään, ja tutkijalla oli etäinen ja riippumaton rooli suhteessa tutkimuskohteeseen. Tavoitteena näin ollen oli saavuttaa tietoa todellisuudesta juuri sellaisena kuin se ”todella on”, objektiivisesti ilman tutkijan omaa vaikutusmahdollisuutta tuloksiin. Tavoitteen saavuttaminen edellytti standardoituja empiirisiä menetelmiä, joissa tutkijan piirteet eivät vääristäneet tutkittavaa todellisuutta. On kuitenkin huomionarvoista, että tutkijalla on ollut välillinen mahdollisuus vaikuttaa tut-

kimuksen kulkuun ja jopa tutkimuksen avulla saatavaan tietoon esimerkiksi tutkimusmenetelmien ja kyselylomakkeen kysymysten valinnalla. Myös tutkijan mahdollisuus valita käsitteellinen ja teoreettinen kehys tutkimukselle ohjaavat omalta osaltaan tutkimusprosessia ja aineiston hankintaa, subjektiivisestikin (ks. Raunio 1999: 89).

Aivan tutkimusprosessin alussa tutkimusta tehtiin induktiivisesti, ja pyrkimyksenä oli johtaa malli tai teoria pankkisektorin yhteiskuntavastuun toteutumisesta empiiristen tutkimusten perusteella. Tutkimuksen edetessä siirryttiin kuitenkin vahvemmin deduktiiviseen päättelyyn, jossa valmiilla teorioilla oli merkittävä rooli, ja tutkittavaa ilmiötä pyrittiin selittämään teoreettisen viitekehyksen perusteella. Tällainen tietoinen käänös induktiivisesta deduktiiviseen päättelyyn oli erittäin haastava prosessi ja aiheutti jonkin verran ylimääräisiä kiemuroita tutkimuksen tekemiseen. Hypoteettis-deduktiivinen päättely on kuitenkin lähinnä sitä tapaa, miten tutkimusta on tehty. Tutkimuksen avulla ikään kuin testattiin tutkijan esiyymmärrystä, jonka hän oli muodostanut aiemmin lukemansa ja näkemänsä perusteella.

Koska tutkittavien työhön liittyvä kokemusmaailma on tutkijalle hyvinkin tuttu, ja siihen on suhteellisen helppo samastua, on kvantitatiivinen tutkimuksen osa, jossa tutkijan rooli on dualistinen, perusteltu. Tällä pyrittiin siihen, että tutkimuksen reflektointi on mahdollista, ja että tutkijaan itseensä liittyvät tekijät eivät vääristä ”objektiivisesta todellisuudesta” tehtäviä havaintoja (ks. Raunio 1999: 90–91).

Dialoginen epistemologia näyttäytyy tässä tutkimuksessa jossain määrin haastatteluaineistoissa sekä erittäin vahvasti toimintatutkimusosiossa. Epistemologian mukaan todellisuutta koskeva tieto voidaan saada esiin subjektin ja objektin vuorovaikutuksella. Haastatteluaineistoja ei voida kuitenkaan pitää puhtaasti dialogisen epistemologian mukaisina, sillä vaikka kysymyksessä oli intensiivinen vuoropuhelu, jossa tutkija pääsi suhteellisen hyvin sisälle tutkittavien todellisuuteen, olivat aihepiirin pääkäsitteet tutkijan ennalta antamia. Tutkimuksen toiminnallinen osa on vahvemmin dialoginen, sillä tutkija itse oli osallisena siinä todellisuudessa, johon myös tutkimuskohde kuului. Tutkittavat osallistuivat osin myös itse tutkimuksen tekemiseen.

Kyseessä on yrityslähtöinen yhteiskunnan ajankohtaiseen erityispiirteeseen kohdentuva toimialatutkimus, jonka case-pankit on valittu OP-Pohjola-ryhmästä. Tutkimuksen pääotsikko, ”Ihmiset ja pankki samaa maata?”, on lainattu OP-Pohjola-ryhmän yhteiskuntavastuumateriaalien yhteydessä käytetystä sloganista, jossa korostuvat yhteiskuntavastuun sosiaalinen ja alueellinen näkökulma, joihin myös tässä tutkimuksessa perehdytään.

Tutkimuksen viitekehys suhteutettuna muihin vastuullisen liiketoiminnan koulukunnan tutkimuksiin on poikkeava. Toisaalta selkeää näkemystä siitä, mihin teorioihin koulukunnan tutkimukset pääosin tukeutuvat ei ole, sillä vastuullisen liiketoiminnan tutkimus on hyvin poikki- ja monitieteellistä. Tavallista onkin, että viitekehys muodostuu vähintään kahden eri tieteenalan teorioista, joista toinen edustaa tutkijan omaa ”erityisalaa” ja toinen tavallisimmin liiketoiminnan moraalila, etiikkaa tai esimerkiksi organisaation arvoja.

Tyypillisesti vastuullisen liiketoiminnan tutkimus on keskittynyt liiketaloustieteisiin, jolloin viitekehys on rakentunut usein muun muassa sidosryhmäteorioista, organisaatio- ja johtamisteorioista, markkinoinnin sekä laskentatoimen teorioista. Hyvin tyypillistä on myös käsiteanalyttinen yhteiskuntavastuututkimus, mikä onkin tärkeää alan käsitteiden käymistilavuoksi. Myös esimerkiksi filosofit (ks. Mäkelä & Tuomela 2003: 372–386) ja teologit (ks. Taira 2006: 17–33; Nikula 2006: 35–46) ovat innostuneet käsittelemään vastuullisen liiketoiminnan ilmiöitä omista näkökulmistaan.

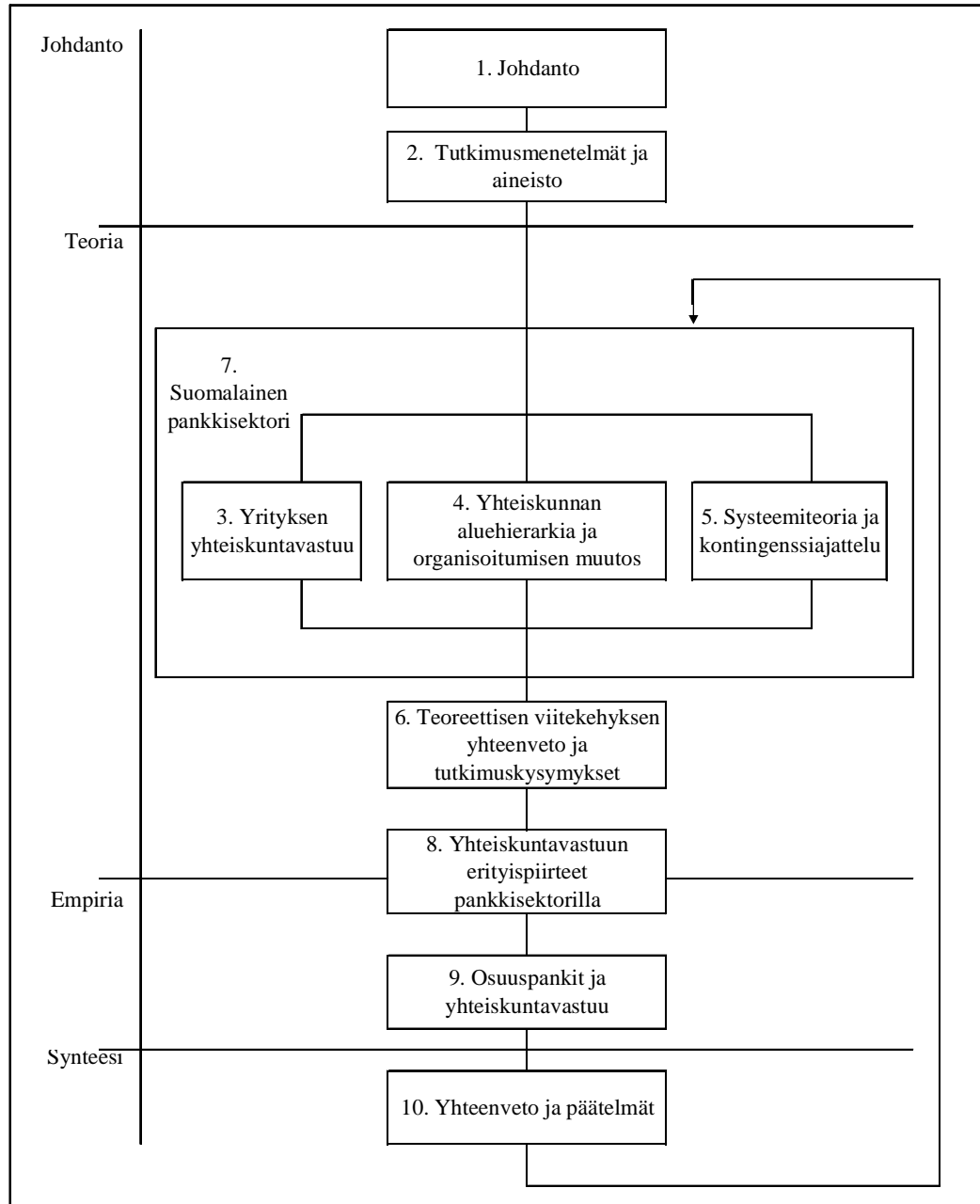
Tämän tutkimuksen viitekehys keskittyy vastuullisen liiketoiminnan perusteisiin käsiteanalyysiin ja etiikan näkökulmista. Näiltä osin viitekehys on hyvin tyypillinen vastuullisen liiketoiminnan tutkimus. Viitekehystä on kuitenkin tässäkin tutkimuksessa laajennettu huomattavasti tutkijan muilla erityisaloilla: aluetieteellä ja systeemianalyttisellä näkökulmalla. Niiden avulla on saatu esiymmärrys organisaation vastuun vaikutusalueista sekä vuorovaikutteisesta suhteesta ympäröivään yhteiskuntaan.

Yhteiskuntavastuun, kontingenssiteorian ja alueellisen näkökulman yhdistelmä ei ole kovinkaan tavallinen viitekehys: aluetieteeseen liittyen yhteiskuntavastuututkimukset kohdistuvat pääosin globalisaatiotutkimukseen, joka on vain pieni osa tätä tutkimusta, jossa pankkisektorin vastuuta pyritään tarkastelemaan globaalissa mittakaavassa, mutta kaikki aluetasot huomioon ottaen. Aluetieteen ja organisaatioteorioiden (ml. kontingenssiajattelu sekä institutionaalinen näkökulma) yhdistelmä on samankaltainen esimerkiksi Karpin (1996) väitöskirjatutkimuksessa. Karppi ei kuitenkaan käsittele tutkimuksessaan organisaation vastuita, vaan vuorovaikutussuhteita yleisemmin. Tämän tutkimuksen viitekehyksessä on myös joitakin yhtymäkohtia sidosryhmäteorioihin, joihin esimerkiksi vastuullisen liiketoiminnan merkittäviin tutkijoihin kuuluva Kujala on perustanut tutkimuksensa (ks. Kujala 2001). Uimonen (2006) on tutkinut suomalaisten yritysten vapaaehtoista sosiaalista vastuuta yritysten ja niiden sidosryhmien käsitysten kautta, joten lähestymistapa on hyvin samankaltainen kuin tässä tutkimuksessa.



## 1.1 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen alussa esitellään tutkimusprosessia käytettyjen tutkimusmenetelmien ja aineiston kuvauksen kautta (kuva 1).



**Kuva 1.** Tutkimuksen rakenne.

Teoreettinen viitekehys koostuu yrityksen yhteiskuntavastuun teorioista, yhteiskunnan aluehierarkiaa ja globalisaatiota käsittelevistä aiheista sekä systeemi- ja kontingenssiajattelusta. Seitsemäs luku kuvailee tutkimuksen kohdetta, suomalaisia pankkeja ja niiden historiaa. Pankkitoiminnan historiaan tutustuminen auttaa ymmärtämään tämän hetken pankkisektoria sekä pankkien erilaisia lähtökohtia. Kahdeksannessa luvussa tarkastellaan pankkitoiminnan asettamia erityisiä haasteita yhteiskuntavastuun toteuttamiselle. Esimerkkejä haetaan myös ulkomailta. Luvun aineistoa on kerätty osaksi asiantuntijahaastatteluin.

Yhdeksäs luku on tutkimuksen merkittävin empiirinen osio. Se valottaa viiden suomalaisen osuuspankkikonttorin avulla, miten yhteiskuntavastuuta kannetaan suomalaisella pankkisektorilla. Mukana on sekä pankkien johdon, henkilöstön että asiakkaiden näkökulmat. Synteesiosiossa tutkimuksen tulokset suhteutetaan tutkimuksen alussa esiteltyihin teorioihin.

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTOT

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen aineistonhankinta- ja analyysimetodeja, ja ne voidaan jakaa laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin. Tärkeää on miettiä, mitkä ovat ne aineistot, joiden avulla saadaan parhaiten tietoa tutkimuskohteesta, ja mitkä ovat ne menetöt, jotka parhaiten mahdollistavat tiedon esille saamisen aineistoista.

Toiminta-analyttisen tutkimuksen ollessa kyseessä empirialla on suuri merkitys. Tutkimusongelma ”miten yhteiskuntavastuuta kannetaan ja voitaisiin kantaa suomalaisissa pankeissa” on suhteellisen yleinen, ja vastauksia ongelmaan haetaan yksityiskohtaisempien tutkimuskysymysten avulla (ks. luku 6). Kuten jo aiemmin kävi ilmi, tutkimuksessa pyritään monipuoliseen ja eri näkökulmista tuotettuun tietoon. Tiedon uskotaan löytyvän pankin sidosryhmiltä, joista tutkimuksessa ovat edustettuina pankkien toimitusjohtajat, henkilöstö ja asiakkaat. Kunnianhimoisena tavoitteena olisi voitu pitää näiden sidosryhmien käsityksien syvällistä ymmärtämistä dialogiseen tapaan, mutta koska kyseessä on case-tutkimus, jossa on mukana viisi eri pankkikonttoria, ja joista kustakin tuli olla edustava otos, oli kvantitatiiviseen positivismin pohjautuvaan paradigmaan tukeutuminen välttämätöntä. Näin oli mahdollista saada tietoa suurelta havaintojoukolta. Toimitusjohtajilta ja asiantuntijoilta kerätyt aineistot oli käytännössä mahdollista kerätä vuorovaikutteisesti, joten niissä hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusta haastattelujen muodossa.

Kvantitatiivisissa eli määrällisissä menetelmissä tutkimuskohteesta hankittu tieto pelkistetään numeeriseksi muuttujiksi, ja aineistoa analysoidaan tilastollisia menetelmiä apuna käyttäen. Tyypillistä määrälliselle tutkimusmenetelmälle on ison tutkimusyksikköjen joukon käyttäminen sekä tulosten yleistäminen tutkimusyksiköitä laajempaan joukkoon käyttämällä tilastollista päättelyä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus puolestaan keskittyy muutamisiin tutkimusyksiköihin, eikä tarkoituksena ole laajan numeerisen aineiston hankinta, vaan enemmän syvällisen ja monitasoisen aineiston kokoaminen. Laadullinen tutkimusaineisto on yleensä tekstimuotoista, ja tyypillistä on tutkimusasetelman, -suunnitelman ja jopa tutkimusongelman uudelleentyöstäminen tutkimusprosessin edetessä. Laadullista tutkimusta pidetään usein ”pehmeänä” tutkimusmenetelmänä, jossa kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna myös tutkija on tiedonhankinnassa vahvemmin ”läsnä” (ks. esim. Alasuutari 1999; Töttö 2000).

Tässä tutkimuksessa korostuu kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen toisiaan täydentävä piirre. Esimerkiksi kvalitatiiviset aineistot jalostavat osaltaan kvantitatiivisia aineistoja: kyselyissä esille tulleisiin seikkoihin pystyttiin syven-

tymään muun muassa asiantuntijahaastatteluissa. Tällainen etenemistapa on tyyppillistä juuri toiminta-analyttiselle tutkimusotteelle, jossa tutkimuksen kulku ei ole vahvasti ennalta määrätty. Käsitys tutkimusotteiden toisiaan täydentävyydestä on kuitenkin kiistelty, ja suuntausten puolesta- ja vastaan keskustelut ovat edelleen suhteellisen tavallisia (ks. Töttö 2000).

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään tavallisesti validiuden ja reliabeliuden käsitteitä. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että tutkimus on tehty niin huolellisesti, että tutkimuksen tuloksia voidaan pitää toistettavina eli että ne eivät johdu sattumasta. Heikko reliabiliteetti voi johtua esimerkiksi huolimattomuudesta aineiston keruussa tai koodaamisessa tai laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi nauhoitetun haastattelun huolimattomasta purkamisesta.

Validius on reliabeliutta merkittävämpi luotettavuuden mittari, sillä se korostaa mahdollisia systemaattisia ongelmia tutkimusprosessissa. Validius tarkoittaakin aineistosta tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta eli sitä, että tutkimuksessa tutkitaan sitä mitä on tarkoituskin tutkia. Tavallisesti puhutaan erikseen sisäisestä ja ulkoisesta validiudesta, joiden summaa voidaan kutsua kokonaisvalidiudeksi. Sisäinen luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen toteutuksen systemaattista luotettavuutta. Ulkoinen luotettavuus puolestaan viittaa tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen tietyssä kontekstissa (mm. Niiniluoto 2002: 187). Tässä tutkimuksessa yksi merkittävimmistä seikoista validiuteen liittyen on sen huomioiminen, että tutkimuksessa mitataan erityisesti sidosryhmien *käsityksiä* pankkien yhteiskuntavastuusta nominalistisesti eikä niinkään realistisesti. Ontologisesti kyse on siis subjektiivisesta lähestymistavasta – tässä tutkimuksessa myös kvantitatiivisissa aineistoissa ja analyyseissa.

Validiutta voidaan parantaa muun muassa käyttämällä tutkimuksessa useampaa näkökulmaa. Tällaista lähestymistapaa kutsutaan triangulaatioksi. Triangulaatiota voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Tutkijatriangulaatiossa samaan tutkimukseen osallistuu useita tutkijoita tutkimuksen eri vaiheissa. Teoreettisessa triangulaatiossa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan eri teorioiden näkökulmasta, ja aineistotriangulaatiossa tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan analysoimalla erilaisia aineistoja. Metodologinen ja metodinen triangulaatio puolestaan hyödyntävät useita erilaisia tutkimusotteita ja -menetelmiä (mm. Raunio 1999: 337–349).

Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä aineisto- että metoditriangulaatiota. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta käytetään tutkimuksessa rinnakkain, ja aineistoa on kerätty tätä tutkimusta varten muun muassa kyselylomakkein, haastatteluin ja toimintatutkimuksen avulla (taulukko 1). Kyseessä on siis triangulaatio, jossa samaa ongelmaa tutkitaan erilaisista tutkimusperinteistä lähtöisin olevia

metodeja käyttämällä. Tällaista metodista triangulaatiota kutsutaan englanninkielisessä kirjallisuudessa *between-method triangulation*:ksi erotuksena *within-method triangulation*:lle, jossa käytetään erilaisia metodeja yhden metodologisen orientaation, esimerkiksi kvalitatiivisen tutkimuksen, puitteissa (Raunio 1999: 340–341).

**Taulukko 1.** Tutkimuksen vaiheet ja aineisto.

Teema	Aihe ja sisältö	Aineisto	Menetelmä
Suomalainen pankkisektori	Suomalaisen pankkisektorin historia, nykyisyys ja erityispiirteet	Kirjallisuus ja julkiset aineistot	Kvalitatiivinen
Yrityksen yhteiskuntavastuu	Yhteiskuntavastuun käsite ja teoriapohja	Aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus	Kvalitatiivinen
Yhteiskunnan aluehierarkia ja organisoitumisen muutos	Perinteinen aluehierarkia sekä globalisaatio ja lokalisaatio	Kirjallisuus	Kvalitatiivinen
Systeemitteoria ja kontingenssiajattelu	Systeemi- ja kontingenssiteoria organisaation kuvaajana	Kirjallisuus	Kvalitatiivinen
Yhteiskuntavastuun erityispiirteet pankkisektorilla	Pankkisektorin taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu	Asiantuntijahaastattelut, kirjallisuus ja julkinen aineisto	Kvalitatiivinen
Yhteiskuntavastuu osuuspankeissa	Taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu osuuspankeissa, sisältäen myös alueellisen ja markkinointinäkökulman	Toimitusjohtajien haastatteluaineisto, henkilöstö- ja asiakaskyselyjen aineistot sekä toimintatutkimuksen aineisto	Kvalitatiivinen fenomenografia sisällönanalyysi toimintatutkimus  Kvantitatiivinen tunnusluvut ja varianssianalyysi Pearsonin korrelaatioanalyysi ristiintaulukointi faktorianalyysi

Triangulaation käyttö on mahdollistanut tässä tutkimuksessa yhteiskuntavastuu-  
 ilmiön tutkimisen monesta eri näkökulmasta ja samalla täydentänyt ilmiön ym-  
 märtämistä. Esimerkiksi toimintatutkimus on syventänyt huomattavasti kyselyin  
 kerättyä ympäristövastuuseen liittyvää aineistoa. Samoin kvantitatiivinen tutki-  
 mus on mahdollistanut suurten massojen käsittelyn, mutta toisaalta asiantuntijoi-  
 den ja toimitusjohtajien teemahaastattelut ovat tuoneet esiin seikkoja, joita struk-  
 turoidussa kyselylomakkeessa ei edes kysytty.

Tutkijalla on myös tutkimusaineiston suhteen lukuisia erilaisia vaihtoehtoja: ai-  
 neiston voi kerätä itse tai sen sijaan voi käyttää valmiita aineistoja, esimerkiksi  
 tilastoja, rekistereitä, tietokantoja, erilaisia arkistoja ja aikaisempia tutkimuksia.  
 Tämä tutkimus perustuu empiiriseltä osuudeltaan lähes täysin tutkijan itse kerää-  
 miin aineistoihin. Valmiita aineistoja edustavat pääosin pankkien vuosikertomuk-  
 set. Lisäksi tutkijan on päätettävä onko kyseessä pitkittäis- vai poikittaistutkimus,  
 eli seurataanko tutkittavan ilmiön kehitystä ajassa vai kohdistuuko analyysi tiet-  
 tyyn ajankohtaan. Kyseinen tutkimus on pitkittäistutkimus kahden vuoden ajalta,  
 mutta ilmiön kehityksen seuraaminen ajassa ei ole tutkimuksen päätarkoitus. Se  
 antaa kuitenkin joihinkin tutkimuksen osiin lisää arvokasta tietoa.

Tutkijan tulee tehdä päätöksiä myös aineiston halutusta koosta (kokonaisotanta  
 vs. otos) ja aineiston keräämistekniikasta. (Hirsjärvi 2003: 164–206; Uusitalo  
 1999: 89–98) Kyseisiin asioihin ja niiden sovellutuksiin tässä tutkimuksessa kes-  
 kitytään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

## 2.1 Tapaus- eli casetutkimus

Tapaus- eli casetutkimuksessa analysoidaan aidossa elämäntilanteessa olevaa  
 kohdetta, kun rajat objektin ja tilannetekijöiden kesken eivät ole selkeät. Tapaus-  
 tutkimuksen tunnusmerkkinä voidaan pitää lisäksi monipuolista aineistoa (Yin  
 1994: 13). Tämän case-tutkimuksen kohdeilmiönä on pankkien yhteiskuntavas-  
 tuu, ja tutkimuksen teemat liittyvät eri sidosryhmien käsityksiin pankkien 1) ta-  
 loudellisesta vastuusta, 2) sosiaalisesta vastuusta, 3) ympäristövastuusta sekä 4)  
 alueellisesta merkityksestä.

Tapaukseksi on määritelty OP-Pohjola-ryhmä. Rajausta on näin ollen tehty katego-  
 risesti. Tutkimusyksikköinä ovat viisi OP-Pohjola-ryhmän pankkikonttoria. Tut-  
 kimuksen empiirisessä osiossa on mukana viisi pankkikonttoria ympäri Suomen:  
 Okopankin Itäkeskuksen konttori, Orimattilan Osuuspankki, Etelä-Pohjanmaan  
 Osuuspankin pääkonttori, Kuopion Osuuspankin pääkonttori ja Kokkolan Osuus-

pankin pääkonttori. Kolme ensin mainittua käyttävät WWF:n Green Office -järjestelmää, jota käytettiin myös yhtenä pankkien valintakriteerinä tutkimuksessa.

Green Office -järjestelmä on WWF:n kehittämä ympäristöjärjestelmä, joka soveltuu erityisesti pienille, toimistoihin keskittyneille yrityksille. Järjestelmän käyttöönsä ottaneet yritykset raportoivat ympäristövaikutuksistaan WWF:lle säännöllisesti. Yritykset myös sitoutuvat jatkuvaan ympäristöystävällisyytensä parantamiseen, ja järjestelmän piirissä olevat yritykset voivat käyttää markkinointiviestinnässään WWF:n Green Office -merkkiä.

Kuopion ja Kokkolan Osuuspankit toimivat ympäristövastuuosiossa Green Office -pankkien verrokipankkeina, ja ne on poimittu muiden konttoreiden joukosta valikoivalla otannalla. Tutkimuskohteina ovat pankkikonttorit kokonaisten pankkien sijaan, sillä Green Office -järjestelmä on konttorikohtainen. Tavallisesti saman pankin konttorit kuitenkin toimivat hyvin samalla tavoin ja samojen arvojen alla.

Suomalaisten esimerkipankkien verrokkina käytetään puolestaan englantilaista osuustoiminnallista The Co-operative Bankia. Tämän Iso-Britannian osuuspankin toimintatapa perustuu täysin vastuulliseen pankkitoimintaan, ja myös sen yhteiskuntavastuuraportti on arvostettu korkealle kansainvälisestikin. Edellä mainitut perusteet ovat vaikuttaneet verrokipankin valintaan.

OP-Pohjola-ryhmä on markkinaosuusmitattuna varsin merkittävä tekijä suomalaisella pankkisektorilla. OP-Pohjola-ryhmän valintaan tämän tutkimuksen kohteeksi vaikutti myös tutkijan työsuhte OP-Pohjola-ryhmässä. Osuuspankkien tutkiminen antaa myös mahdollisuuden pohtia osuustoiminnallisuuden ja yhteiskuntavastuun yhteneviä piirteitä, ja lisäksi vertailtavuus osuustoiminnallisen The Co-operative Bankin kanssa on mielekästä osuustoiminnan yhteisten eettisten periaatteiden vuoksi.

Tutkimuksen tekemisen alkumetreillä tarkoituksena oli haastatella myös muiden pankkiryhmiä vastuuasiantuntijoita tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi, mutta he kokivat kiusalliseksi tutkijan roolin OP-Pohjola-ryhmän palveluksessa. Tästä syystä haastattelut eivät toteutuneet. Muihin Suomessa toimiviin pankkeihin on perehdytty haastatteluiden sijaan julkisten aineistojen perusteella.

Tutkimuksen ulkoinen validiteetti eli tutkimustulosten yleistettävyyys tutkittavan ilmiön ulkopuolelle on tapaustutkimuksen arvostelun keskeisin teema. Niin sanottu toistologiikka eli tietyn ilmiön tutkiminen useammassa tapauksessa sallii kuitenkin yleistämisen muihin samankaltaisiin tapauksiin (Laitinen 1998: 69). Tässä

tutkimuksessa on keskitytty ainoastaan OP-Pohjola-ryhmään, ja tutkimuksen yleistettävyyttä on perusteltu pankkien kulttuurien yhdenmukaistumisilmiöllä (ks. luku 10.4). Tutkimukseen sisältyvän toimintatutkimuksen kohteena puolestaan oli ainoastaan Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki. Toimintatutkimuksessa tärkeää on kuitenkin vuorovaikutus, osallistuminen ja muutoksen aikaansaaminen yleistettävyyden sijaan. Se tuottaa uutta tietoa niistä eri keinoista, joilla organisaatiot yleisemmälläkin tasolla voivat muuttaa toimintaansa (toimintatutkimuksesta enemmän luvussa 2.4) (Kuula 1999: 218–220).

Kuten tutkimuksessa useaan otteeseen tulee ilmi, pankkisektori on muuttunut vuosi vuodelta homogeenisemmaksi. Kilpailutilanne on kova, ja erottautumistekijöitä on vaikea löytää tuotteiden ja hintojen ollessa lähes identtisiä. Tämä huomioottaen tutkimusta voidaan pitää hyvin sovellettavana koko suomalaiselle pankkisektorille. Tarkoituksena ei ole selvittää suomalaisten pankkien paremmuusjärjestystä vastuunkannossa, vaan ennen kaikkea löytää niitä erityispiirteitä, joihin suomalaisten pankkien olisi hyvä kiinnittää huomiota toiminnassaan vastatakseen sidosryhmiensä odotuksiin ja pärjätäkseen kilpailussa niin kotimaassa kuin globaalissakin maailmassa.

Case-pankit esitellään tarkemmin luvussa 2.5.

## 2.2 Kyselyt

Kysely on modernin tutkimuksen tyypillisimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Sillä voidaan saada tietoa suhteellisen vaivattomasti suurelta joukolta ihmisiä. Standardoidut lomakkeet mahdollistavat saman asian kysymisen kaikilta tutkimukseen osallistuvilta samalla tavalla. Uusitalon (1997: 93) mukaan kysely soveltuukin hyvin mielipiteiden, asenteiden ja arvojen selvittämiseen, joskin menetelmään liittyy myös tiettyjä ongelmia. Kysymyksenasettelu vaikuttaa aina omalta osaltaan myös vastauksiin, joten tuloksia tulisi aina tulkita kysymyksiä vasten. Standardoidut lomakkeet voivat aiheuttaa myös huonon kysymyksenasettelun kautta systemaattista virhettä ja näin ollen huonontaa tutkimuksen validiutta. Kyselyssä voidaan myös kysyä sellaisia asioita, joista vastaajalla ei ole kokemusta. Metodina kysely on kuitenkin suhteellisen nopea ja vaivaton tapa kerätä tietoa halutusta asiasta. Toisaalta vastaukset kohdistuvat ainoastaan kysyttyihin asioihin, joten tutkijalla täytyy olla vahva tietämys tutkimuskohteeseen liittyvistä asioista etukäteen. Myöskään kovin syvällisiä pohdintoja ei kyselyn kautta saada helposti aikaan.



Tässä tutkimuksessa puolistrukturoitujen kyselyiden avulla on hankittu tietoa pankkien asiakkailta ja henkilökunnalta vuosina 2004 ja 2005. Kyseessä on siis tältä osin pitkittäistutkimus. Kahden vuoden aikaperiodi valittiin, jotta pystyttiin vertailemaan ympäristöjärjestelmän sisäistämisen vaikutuksia pankkien toimintaan ja henkilökuntaan. Lisäksi yksi konttoreista aloitti ympäristöjärjestelmän käytön vasta toisena tarkasteluvuonna, joten se toimii hyvänä esimerkkinä siitä, miten järjestelmä mahdollisesti vaikuttaa pankin ympäristövastuullisuuteen. Tältä osin tutkimusta voidaan luonnehtia myös vaikuttavuustutkimukseksi. Ympäristövastuun ohella oli luonnollista selvittää myös muita yhteiskuntavastuun osa-alueita ja niiden toteuttamista pankeissa, kun julkinen keskustelu ja sidosryhmien tietoisuus ja odotukset kasvavat vuosi vuodelta. Asiakaskyselyiden osalta on käytetty postikyselyä. Postikyselyssä oman haasteensa luo potentiaalisten vastaajien motivointi, joka täytyy tehdä pelkän saatekirjeen avulla.

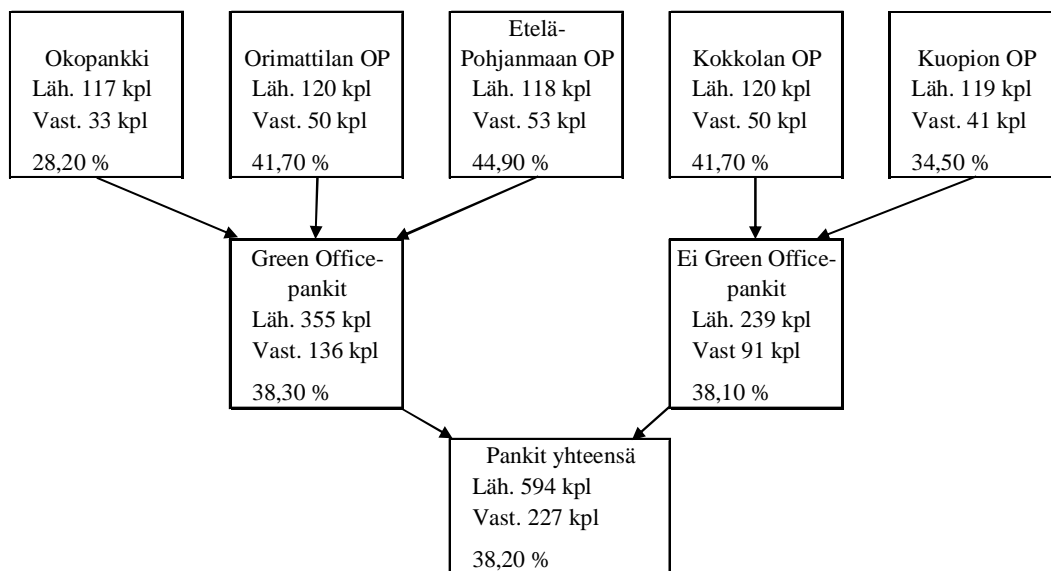
Henkilöstökyselyssä kyseessä oli kokonaisotanta. Vuonna 2004 kysely toimitettiin 230 työntekijälle, joista 121 henkilöä vastasi, vastausprosentin ollessa näin 52,6 %. Vuonna 2005 vastausprosentti oli 52,7 %. Henkilöstökyselyn ensimmäisessä osassa selvitettiin vastaajien taustatietoja nominaaliasteikollisin kysymyksin. Toinen osio sisälsi likertinasteikollisia kysymyksiä vastaajien suhtautumisesta yhteiskuntavastuuseen yleisesti. Tämän jälkeen kyselyssä selvitettiin pankin sosiaalista vastuuta ja seuraavassa kappaleessa ympäristövastuuta edelleen Likertinasteikon avulla. Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan heidän henkilökohtaista ympäristökäyttäytymistään. Kyselyn lopuksi vastaajilta kysyttiin avoimien kysymysten avulla, millainen heidän mielestään on yhteiskuntavastuullinen yritys sekä pyydettiin kommentteja tutkimuksesta (liite 4).

Asiakaskysely suoritettiin puolistrukturoituna postikyselynä vuodenvaihteessa 2004–2005 ja 2005–2006. Jäljempänä tässä tutkimuksessa käytetään ajankohtana vuotta 2004 ja 2005, joihin asiakkaiden vastaukset viittaavat. Poiminta tehtiin osittettuna satunnaisotantana Osuuspankkikeskuksessa OP-Pohjola-ryhmän asiakasrekisteristä. Kyseessä oli molempina vuosina yhteensä 600 henkilön otos, jossa kustakin pankista oli mukana 120 asiakasta. Asiakkaat olivat 18–80-vuotiaita yksityisasiakkaita, joiden kielikoodiksi oli merkitty suomi. Lisäksi asiakkaat asuivat pankin toimialueella.

Asiakaskysely oli hyvin samankaltainen kuin henkilöstökyselykin. Alussa selvitettiin taustatietoja ja yhteiskuntavastuun yleistä merkitystä. Tämän jälkeen asiakkaita pyydettiin arvioimaan oman asiakuuspankkinsa sosiaalista ja ympäristövastuuta likertinasteikollisten väittämien avulla. Kyselyn lopussa oli vielä muutamia avoimia kysymyksiä, joilla selvitettiin, mitkä olivat vastaajien mielestä vastuullisimpia yrityksiä ja millaisena he pitivät yhteiskuntavastuullista yritystä.

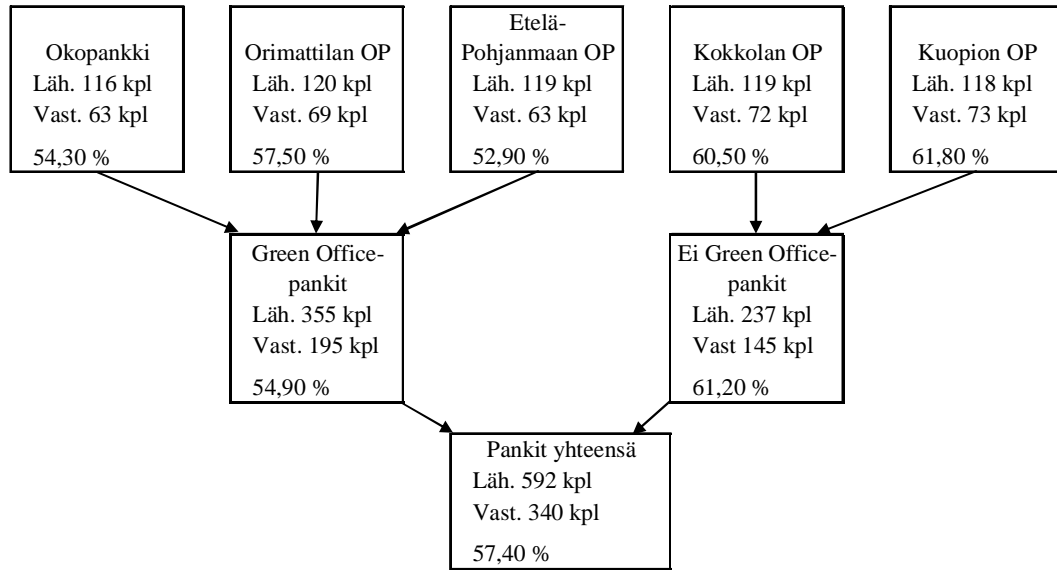
Myös kommentteja kyselystä tai tutkimusaiheesta oli mahdollista antaa (liite 5). Kyselyyn oli mahdollista vastata ensimmäisenä vuonna myös internetissä: kullekin vastaajalle toimitettiin henkilökohtainen tunnus ja salasana internet-kyselyyn saatekirjeen mukana. Internetiä käytti kuitenkin ainoastaan kolme vastaajaa. Toisena tarkasteluvuonna internet-mahdollisuutta ei annettu, sillä se oli hyvin kova-tonen suhteessa saavutettavaan hyötyyn.

Ensimmäisenä vuonna 600 lähetetystä lomakkeesta kuusi ei tavoittanut vastaanot-tajaa muun muassa virheellisten osoitetietojen vuoksi. Lisäksi palautuneista lo-makkeista jouduttiin hylkäämään viisi puutteellisten vastausten vuoksi. Kaikkiaan vastauksia palautui kahden kyselykierroksen jälkeen yhteensä 227 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 38,2 (kuva 2). Suuren poistuman vuoksi tutkimuksen reliabiliteetti saattaa kärsiä.



**Kuva 2.** Asiakaskyselyiden ositettu otanta ja vastausprosentit vuonna 2004.

Seuraavana vuonna 600 kyselylomakkeesta posti ei tavoittanut kahdeksaa otokseen kuuluvaa henkilöä, ja lomakkeita jouduttiin hylkäämään jopa 15. Suurin osa hylätyistä lomakkeista palautui kolmannen kyselykierroksen jälkeen. Tarkoituksena oli nostaa vastausprosenttia lisäämällä toinenkin kyselyiden karhuamiskierros. Palautteiden mukaan yllättävän moni koki tämän painostamiseksi tai esimerkiksi eettisesti arveluttavaksi, ja tästä syystä kyseenalaisten vastausten määrä kasvoi. Vastausprosentti kuitenkin nousi viimeisen kierroksen jälkeen merkittävästi, ja kokonaisvastausprosentiksi vuonna 2005 muodostui 57,4 (kuva 3).



**Kuva 3.** Asiakaskyselyiden ositettu otanta ja vastausprosentit vuonna 2005.

Suurin osa kyselyiden kysymyksistä oli ordinaaliasteikollisia kysymyksiä, joissa käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa. Vastauksia analysoitiin kuitenkin intervalliasteikon tapaan muun muassa keskiarvoja laskemalla, kuten erilaisissa mielipidemittauksissa on tapana. Arvosana 1 kertoo vastaajan olevan täysin eri mieltä väittämästä ja numero 5 täysin samaa mieltä. 'En tiedä' – tai 'en osaa sanoa' -vastausvaihtoehtoa ei annettu. Näin ollen arvosana 3 vastaa neutraalia suhtautumista väittämään. Arvoa 3,5 voidaan pitää raja-arvona samankaltaiseen ajatteluun ja toisaalta arvoa 2,5 erilaiseen ajatteluun.

Kvantitatiivista aineistoa käsiteltiin SPSS-ohjelmalla. Tunnusluvut ja varianssi-analyysi sekä Pearsonin korrelaatiokerroin olivat menetelmistä käytetyimmät. Lisäksi käytettiin muun muassa ristiintaulukointia ja faktorianalyysia.

## 2.3 Haastattelut

Teemahaastatteluita käytettiin pankkien toimitusjohtajien sekä asiantuntijoiden mielipiteiden ja asenteiden selvittämiseksi. Haastattelu sopii hyvin tilanteisiin, joissa kaikkien mahdollisten vastausten arviointi etukäteen on vaikeaa. Haastatteluiden keskusteleva ote mahdollistaa myös lisäkysymysten tekemisen, kvantitatiivisia menetelmiä syvällisemmän analyysin sekä auttaa vastausten ymmärtämistä. Kyselyyn verrattuna haastatteluissa tutkijalla on yleensä parempi mahdollisuus

ottaa huomioon myös ympäristötekijät, jotka mahdollisesti vaikuttavat vastauksiin. Myös oheisviestinnän, kuten ilmeiden ja eleiden huomioonottaminen on mahdollista (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 1991).

Toimitusjohtajien haastattelut tehtiin loppuvuodesta 2005. Haastatteluiden teemat olivat: 1) yrityksen yhteiskuntavastuu, 2) yhteiskuntavastuun erityispiirteet pankeissa, 3) yhteiskuntavastuun alueellinen ja 4) markkinoinnillinen näkökulma sekä 5) ympäristöjärjestelmä (liite 3). Tutkimuksen ensimmäisen teeman jälkeen haastateltavien kanssa käytiin lyhyesti läpi, mitä yhteiskuntavastuulla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan, joten vastaukset ovat luotettavasti vertailtavissa. Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia. Kolmessa haastattelussa viidestä paikalla oli sekä toimitus- että varatoimitusjohtaja, ja he vastasivat kysymyksiin yhdessä. Yksi haastatteluista jouduttiin tekemään puhelimitse.

Toimitusjohtajat olivat luonnollinen valinta haastateltaviksi, sillä he vastaavat viime kädessä pankin kaikesta toiminnasta ja näin ollen myös eettisyydestä. Pankkien johtajilla voidaan olettaa olevan niin sanottu primääri vastuu organisaation yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyvien toimintojen suunnittelusta ja niistä päättämisestä. Näin ollen tutkimuksessa samaistetaan yrityksen vastuu toimitusjohtajien vastuuseen (ks. Takala 1988: 1). Asiantuntijoiden haastattelut tehtiin vuoden 2005 aikana englantilaisessa The Co-operative Bankissa kahdelle pankin asiantuntijalle (liite 1) ja suomalaisessa Osuuskunta Eko-Osuusrahasa osuuskunnan toimitusjohtajalle (liite 2). Asiantuntijahaastattelut mahdollistivat suomalaisten "peruspankkien" vastuun peilaamisen vastuullisiksi profiloituneita pankkeja vasten. Haastatteluiden ja kyselyiden avointen vastausten tulkitsemisessa on käytetty sisällön analyysiä aineistolähtöisesti induktiivisella otteella sekä fenomenografista tutkimusta (= ilmiön kuvaus). Tuloksia on myös joiltain osin taulukoitu kvantitatiiviseen, joskin kiisteltyyn tapaan.

## 2.4 Toimintatutkimus

Tutkimuksen metoditriangulaatiota täydennettiin edellisten lisäksi toimintatutkimuksella. Toimintatutkimus voidaan määritellä prosessiksi, joka pyrkii muuttamaan ja kehittämään asioita jossakin tietyssä yhteisössä (Aaltola & Syrjälä 1999: 13, 18). Tarkoituksena ei siis ole ainoastaan kuvailla asioita, vaan ennen kaikkea pyrkiä edesauttamaan muutosta. Toimintatutkimus etenee suunnittelun, toiminnan ja havainnoinnin kautta reflektioon muodostaen näin itsereflektiivisen spiraalin (vrt. hermeneuttisuus). Toimintatutkimus on osallistavaa ja yhteistoiminnallista

tutkimusta, jossa tutkija itse on vaikuttamassa muutokseen ja prosessin etenemiseen. Toimintatutkimusosiossa tutkimuskohdetta lähestytään siis täysin eri näkökulmasta kuin muissa tutkimuksen osissa. Etnografisessa tutkimusperinteessä nimittäin pyritään ainoastaan tekemään tutkimusta esimerkiksi havainnoinnin avulla, eikä esimerkiksi opettamaan tai vaikuttamaan kohteeseen millään tavoin.

Tähän tutkimukseen sisältyvä toimintatutkimus pyrki kehittämään Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin pääkonttorin ympäristövastuullisia toimia ympäristöjärjestelmän käyttöönotolla. Kyseinen pankki toimi näin ollen tutkimuksellisesti erityistapauksena ja samalla konsultoivan työotteen kohteena. Prosessi eteni konttorin ympäristötoimien kartoituksesta ja ympäristöystävällisten toimintojen suunnittelusta järjestelmän käyttöönottoon ja siihen liittyviin tukitoimiin, muun muassa koulutuksiin. Järjestelmän käyttöä ja sen vaikutuksia arvioitiin säännöllisesti, ja toimintatapoja kehitettiin prosessin edetessä. Tutkija toimi pankkikonttorissa ympäristöjärjestelmän käynnistäjänä ja vastuuhenkilönä.

Vaikka tutkittava ilmiö on pankkien yhteiskuntavastuu, tulee huomioida, että edellä mainitut empiiriset aineistot välittävät pääasiassa tietoa siitä, millainen toimitusjohtajien, henkilöstön ja asiakkaiden *käsitys* ilmiöstä on. Tutkimuksen empiiriseen aineistoon perehdytään tarkemmin luvussa 9.2.

## 2.5 Case-pankit

Tutkimukseen valitut case-pankit ovat hyvin erikokoisia, sijaitsevat erilaisilla alueilla sekä toimivat hieman erilaisissa kilpailutilanteissa (kuva 4). Green Office -konttoreiden suhteen kyseessä oli kokonaisotanta, joten valikoiva otanta tehtiin ainoastaan ei Green Office -konttoreiden välillä. Kokkolan ja Kuopion Osuuspankkien valintaan vaikuttivat niiden koko, joka vastasi henkilöstön määrän mukaan mitattuna keskimääräistä Green Office -pankkia. Lisäksi pankkien maantieteellinen sijainti itäisessä ja läntisessä Suomessa vaikutti valintaan.

*Okopankki* sai uuden nimen vuoden 2006 alussa. Nykyinen Helsingin OP Pankki toimii Helsingin, Espoon ja Vantaan alueilla ja on muista OP-Pohjola-ryhmän pankeista poiketen osakeyhtiömuotoinen. Toimintaympäristö poikkeaa suuresti muista osuuspankeista, sillä pääkaupunkiseutu on perinteisesti vahvaa liikepankkialuetta. Pankin markkinaosuus pääkaupunkiseudulla on noin 20 % samoin kuin Sampo Pankin, kun taas Nordean osuus markkinoista on noin 50 %. Pankilla oli vuoden 2005 lopussa 31 toimipistettä ja 270 645 asiakasta. Töissä pankissa oli

542 henkilöä. Tässä tutkimuksessa pankista käytetään vielä sen vanhaa nimeä, Okopankkia. (Haastattelu Tonteri Hannu 15.12.2005; Okopankki Oyj 2006: 4.)



**Kuva 4.** Case-osuuspankkien sijainti.

*Orimattilan Osuuspankki* toimii noin 14 500 asukkaan Orimattilan kaupungissa, eikä sillä ole sivukonttoreita. Vuoden 2005 lopussa pankilla oli asiakkaita 10 645, joista omistajajäseniä oli 4 605. Henkilökuntaa pankissa oli tuolloin 21. Pankin markkinaosuus on noin 45 % suurimpien kilpailijoiden ollessa Nordea ja Myrskylän Säästöpankki. Asiakkaista noin 30 % asuu ulkopaikkakunnilla. (Haastattelu Onnela Veli-Matti 8.11.2005.)

*Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki* (lyh. EPOP) toimii 7 kunnan alueella Etelä-Pohjanmaalla, ja sillä oli 12 konttoria vuoden 2005 lopussa: Ilmajoella, Kauhajoella, Jalasjärvellä, Lapualla, Nurmossa, Ylistarossa sekä Seinäjoella, jossa sijaitsee pankin pääkonttori. Vuoden 2006 puolivälissä pankki lakkautti neljä sivukonttoriaan Seinäjoella, Ilmajoella Nurmossa ja Jalasjärvellä. Konttorit olivat ns. sivukonttoreita, joten pankkitoiminta säilyi kaikissa edellä mainituissa kunnissa.

EPOP:lla oli 56 252 asiakasta vuoden 2005 lopussa, joista 22 495 oli pankin jäseniä. Henkilöstöä pankissa oli 138. Pankin markkinaosuus vaihtelee kunnittain, mutta Seinäjoella osuus on lähes 50 %. (Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki 2006: 11.)

*Kuopion Osuuspankki* toimii Kuopion lisäksi Siilinjärven, Karttulan ja Rautavaaran kunnissa, ja sillä on viisi konttoria ja yksi palvelupiste. Pankin markkinaosuus toimialueella on noin kolmannes, ja sen pääkilpailija on Nordea. Sampo Pankin markkinaosuus on alle 20 %. Kuopion Osuuspankilla oli 57 841 asiakasta ja 17 398 omistajajäsentä vuoden 2005 lopussa. Henkilöstöä oli 136. (Haastattelu Ojanperä Jaakko 12.12.2005; OP-ryhmä 2006a.)

*Kokkolan Osuuspankilla* on yhteensä seitsemän konttoria Kokkolan, Kälviän, Lohtajan, Evijärven ja Teerijärven kunnissa. Asiakkaita pankilla oli vuoden 2005 lopussa 41 200 ja omistajajäseniä 15 500. Henkilöstöä oli 91. Markkinaosuus koko toimialueella on yli 50 % vaihdellen Kokkolan noin 40 %:sta maaseutukuntien 60–80 %:iin. Pääomien suhteessa markkinaosuudet ovat pääkilpailija Nordean kanssa lähes samansuuruiset. (Haastattelu Ainali Aatto 24.10.2005; OP-ryhmä 2006b.)

## 2.6 Vastaajien palaute tutkimuksesta

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu suurimmaksi osaksi viiden OP-Pohjola-ryhmän pankkikonttorin henkilökunnan ja asiakkaiden kyselyvastauksista. Vastaajat kommentoivat ahkerasti myös itse tutkimusaihetta. Suurin osa tutkimusta arvioineista piti aihetta hyvänä ja tarpeellisena, ja monien mielestä oli positiivista, että myös pankeista tehdään tämänkaltaisia tutkimuksia. Asiakkaat pitivät aihetta ja kysymyksiä kuitenkin usein myös vaikeina.

Hyvä, kun pankkimaailmastakin tehdään tällänen tutkimus, kun gallupit koskee yleensä ruokakauppoja! Aina vaan parempi, jos asiat sitten etenevät eteenpäin tutkimustulosten julkistamisen jälkeen.

Asiakas 2004/1024.

Tosi mielenkiintoinen uusi ja tärkeä näkökulma pankkitoimintaan. Hyvä mieli!

Toimihenkilö 2005/1/a.

Vastuuta on hyvä tutkia. Yritysten vastuuttomuus henkilöstöä kohtaan on tänä päivänä hyvin huolestuttavaa!

Asiakas 2005/1348.

Vastaajista löytyi kuitenkin myös toinen ääripää. Kysely ja tutkimusaihe kirvoittivat muutamia vastaajia pitkiin kirjoituksiin ja puheluihin, jotka useimmiten liittyivät koko yhteiskuntavastuuajattelun vastustamiseen ja yllättävän usein myös ikäviin muistoihin 1990-luvun pankkikriisistä. Joillakin oli negatiivinen ennako-  
asenne kyselyä kohtaan, ja tutkijaa pidettiin muutamankin kerran yhteiskuntavas-  
tuun puolestapuhujana, eikä objektiivisuuteen tästä syystä aina uskottu.

Tyypillinen taivaanrantoja maalaileva aihe. Tulos ratkaisee yrityksissä.

Asiakas 2005/1026.

En suhtaudu pankkiini ollenkaan niin syvällisesti ja tunteella kuin tässä kyselyssä pidetään lähtökohtana. En ole aiemmin vastannut, koska pidän pankkia vain pakollisena instanssina, jonka palveluja on nyky-yhteiskunnassa pakko käyttää.

Asiakas 2005/1518.

Tämmöinen tutkimus on jonninjoutavaa viherpiiperrystä. Tämä tutkimus edustaa asennetta, jonka mukaan torakat ja ruohonkorret ovat arvokkaampia kuin ihmiset.

Asiakas 2004/1303.



### 3 YRITYKSEN YHTEISKUNTAVASTUU

Tässä luvussa keskitytään yhteiskuntavastuuilmiöön. Yritykset ovat kantaneet vastuutaan niitä ympäröivästä yhteiskunnasta jo vuosisatojen ajan, mutta toimien laajuus ja vastuun kantamisen tavat ovat vaihdelleet eri aikoina. Edelleenkin yritysten vastuu ymmärretään monilla eri tavoilla. Myös yrittäjillä voi olla hyvinkin erilainen tapa suhtautua yhteiskunnasta nouseviin vaateisiin ja yksityisen sektorin vastuuseen.

#### 3.1 Yhteiskuntavastuu käsitteenä

Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että kun yritys pyrkii edistämään kestävästä liiketoiminnastaan, se on silloin myös yhteiskuntavastuullinen. Käsite on kuitenkin monisyinen, ja ihmisillä on hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, mitä yhteiskuntavastuu pitää sisällään. Osaltaan hankaluutta aiheuttavat myös lukuisat rinnakkaiskäsitteet (ks. Garriga & Melè 2004). Tässä luvussa esitellään käytettyimpiä yhteiskuntavastuuseen liittyviä termejä ja käsitteitä.

Yhteiskuntavastuuajattelun taustalla vaikuttavat vahvasti *kestävän kehityksen* periaatteet, jotka kuitenkin tuovat yleensä ensimmäisenä mieleen ympäristövastuun. Käsite 'kestävä kehitys' pitää laajemmassa näkemyksessä kuitenkin sisällään myös sosiaalisen ja taloudellisen näkökulman. Käsite on otettu käyttöön 1980-luvun lopussa, kun niin sanottu Brundtlandin komissio julkaisi Yhteinen tulevaisuutemme -raportin. Sen mukaan kestävä kehitys tarkoittaa sellaista kehitystä, joka huolehtii nykyisten sukupolvien tarpeiden tyydyttämisestä, mutta huomioi samalla myös tulevien sukupolvien tarpeet (the World Commission on Environment and Development 1987: mm. 24–25). Kestävä kehitys voidaan jakaa ekologiseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen ulottuvuuteen. Tätä samaa jaottelua painopistealueisiin on käytetty myös yhteiskuntavastuuajattelussa (Rohweder 2004: 16).

*Vastuu* tarkoittaa velvollisuutta vastata jostakin asiasta, henkilöstä, toiminnasta tai teosta. Se voi olla moraalista, taloudellista tai ammattiin kuuluvaa. Se voi olla myös henkilökohtaista, organisaatiokohtaista tai yhteistä (Suomen kielen perussanakirja 1994). Vastuu-sanat etymologiassa vastuu ja vastaus perustuvat samaan kantasanaan 'vastata'. Vastaamme kysymykseen tai vastaamme tekemisistämme jollekulle. Sama yhteys näkyy myös muun muassa englannin (response – responsibility), ruotsin (svar – ansvar) ja saksan (antwort – Antwortung) kielissä. Latiinan respondeo on muotoutunut sanasta spondeo, joka tarkoittaa juhlallista lupaa-

mista. Myös sponsorointi-käsite on muotoutunut tästä termistä. Kun elämä ja yhteiskunta sponsoroivat ihmisiä, yhteisöjä ja yrityksiä, on niiden asianmukaista täyttää oma osansa ja hankkia luottamus omalla vastuullisuudellaan. Jos siis etiikka nähdään vastavuoroisena toimintana, sopii vastuu-käsite mitä parhaimmin kuvaamaan eettistä toimintaa. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004: 23–24.)

*Yhteiskunta* perustuu sopimukseen, johon sen jäsenet sitoutuvat. Tämä käsitys on alkujaan antiikin Kreikasta, jossa kaupunkivaltiot olivat vapaiden miesten poliittisia yhteisöjä. Aristoteles ja Platon korostivat moraalifilosofian ja valtio-opin keskinäistä kytkeä. He eivät pitäneet etiikan lähtökohtana yksilöä itsessään vaan yksilöä yhteiskunnan jäsenenä (Juholin 2004: 23). Tämä perinteinen käsitys rajaa yhteiskunnan tarkoittamaan ihmisten ja ihmisryhmien muodostamaa järjestelmää, jolloin esimerkiksi luonto jätetään sen ulkopuolelle. Yhteiskuntavastuukeskustelussa puhutaan laajemmasta yhteiskuntakäsityksestä, joka pitää sisällään myös esimerkiksi luonnon ja eläinten oikeudet (Aaltonen ym. 2004: 24).

Yhteiskunta-termi ei kuitenkaan ole aivan näin yksinkertainen. Sitä käytetään kuvaamaan erilaisia ympäröivän sosiaalisen maailman piirteitä ja toisaalta yhteiskuntaa saatetaan syyttää monista epäkohdista, jolloin termin nähdään tarkoittavan ennen kaikkea julkista sektoria. Yhteiskunta-käsite siis viittaa johonkin määrittelemättömään yksilöiden ulkopuoliseen voimaan. (Kangas 2001: 19–20.) Esimerkiksi hyvinvointiyhteiskunta-keskustelussa hämäräksi usein jää, mitä termillä itse asiassa tarkoitetaan. Kuka hyvinvointia tuottaa ja kenelle? Welfare mix –tyyppiset palveluratkaisut, joissa myös yksityiset palveluntarjoajat ja kolmas sektori luovat yhteiskuntamme hyvinvointia, ovat nykyisin yhteiskunnan hyvinvointikeskusteluissa vahvasti esillä (ks. Lehtola 2004: 7). Ihmisten omaa ja yhteisöllistä vastuuta korostetaan. Hyvinvointivaltiolla puolestaan tarkoitetaan valtion ja julkisen sektorin merkittävää roolia hyvinvointipalveluiden järjestämisessä. Yhteiskuntavastuujähtelussa yhteiskunnalla tarkoitetaan sekä paikallisia, alueellisia että globaaleja toimijoita, mutta myös luonnonympäristöä.

Yhteiskuntavastuulla voidaan viitata yrityksen johtamistapaan, jossa toimintaa ohjaavat pääosin erilaiset odotukset yritystä kohtaan (ks. Talvio ja Välimaa 2004: 39). Joissakin käsityksissä puolestaan korostetaan yhteiskuntavastuun liittymistä kestäväen kehityksen ulottuvuuksiin (ks. Rohweder 2004: 11). Käsitteiden 'yhteiskuntavastuu' ja 'kestävä kehitys' käyttö samassa yhteydessä on kuitenkin herättänyt myös vastustusta. Tällöin on erityisesti viitattu kestäväen kehityksen rajoittamiseen ainoastaan ympäristöpolitiikkaan. Käsite on kuitenkin uudistunut käsittämään myös sosiaalipoliittiset ja taloudelliset näkökulmat, joten yhteiskuntavastuun käsite on aiheellista perustaa juuri kestäväen kehityksen viitekehykselle (kuva 5).

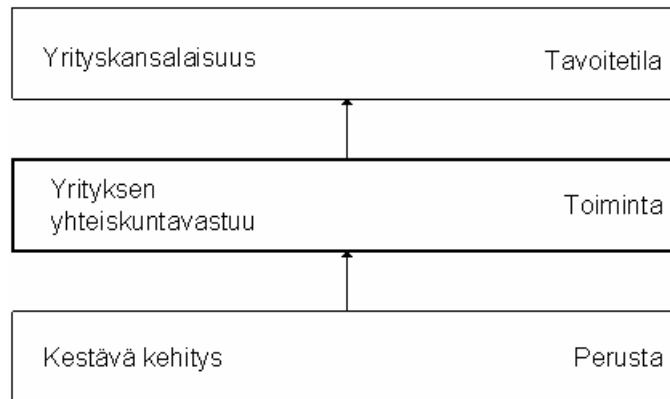
Yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan joskus myös kestävän kehityksen mukaista hyvää yrityskansalaisuutta, joka kuitenkin perustuu yrityksen omiin lähtökohtiin. Tällaisessa näkemyksessä korostetaan tavallisesti myös yhteiskuntavastuun merkitystä kilpailutekijänä (ks. Aaltonen & Tuominen 2003: 5). Edellistä käsitystä lähellä on myös ajattelu, jonka mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu tarkoittaa vastuuta yritystoiminnan vaikutuksista yhteiskuntaan ja sidosryhmiin. Tällöin vastuu rajoittuu yrityksen ulkoisvaikutuksiin ja se on vahvasti kytköksissä yrityksen ydinliiketoimintaan (ks. Niskala & Tarna 2003: 19).

Yhteiskuntavastuulla on olemassa lukuisia rinnakkaiskäsitteitä, joista kukin korostaa jotakin yhteiskuntavastuun osa-aluetta tai näkemystä muita enemmän. Yksi syy yhteiskuntavastuun monimerkityksellisyyteen on englannin kielen sana *Corporate Social Responsibility* eli CSR. Suoraan suomeksi käännettynä voimme puhua siis yrityksen sosiaalisesta vastuusta, joka kuitenkin Suomessa tavallisemmin käsitetään yhdeksi yhteiskuntavastuun osa-alueeksi.

Toisaalta termi 'yhteiskuntavastuu' herättää mielikuvan vastuun siirtämisestä kokonaan yksityissektorille, mistä kuitenkaan ei ole kysymys. Tästä syystä käsite *corporate responsibility* eli *yritysvastuu* on joissakin tapauksissa perusteltu. (Juholin 2004: 10.) Samasta edellä mainitusta syystä voisi olla suotavaa käyttää käsitettä *vastuullinen liiketoiminta* (ks. Ketola 2005: 7, 10). Ketolan mukaan yhteiskuntavastuun käsite viittaa teollistumisen alkuaikoihin, jolloin isot yritykset olivat hallitsevassa asemassa monilla paikkakunnilla, ja nämä korvaavat käsitteet korostavat erityisesti vastuun kantajaa. Kuitenkin myös julkinen sektori voi toimia vastuullisesti omien ydintehtäviensä ohella, joten käsitteet 'yritysvastuu' ja 'vastuullinen liiketoiminta' eivät sovi kuvaamaan tätä toimintaa laajemmin.

Hieman suppeampi käsite on *liiketoiminnan etiikka*. Se liittyy etiikan ja liiketoiminnan vuorovaikutukseen ja ajatukseen liiketoiminnan ja etiikan yhteenkuuluvuudesta (ks. Kujala 2001: 20; Fisher 2004). *Yrityskansalaisuus* puolestaan on vähän käytetty käsite Suomessa, mutta se voidaan nähdä yhteiskuntavastuun tavoitetilana, jonka yritys voi saavuttaa kun se on sisäistänyt vastuullisen toimintatavan ja toteuttaa sitä kaikilla osa-alueilla (Juholin 2004: 13).

Marrewijk (2003) on pohtinut myös termien soveltuvuutta niiden käyttötarkoitukseen. Hän käyttää termejä CSR (*Corporate Social Responsibility*, yrityksen yhteiskuntavastuu), CR (*Corporate Responsibility*, yritysvastuu) ja CS (*Corporate Sustainability*, kestävä yritystoiminta). Tässä jaottelussa kestävä yritystoiminta voidaan kuvan 5 tapaan asettaa hierarkiassa korkeimmalle; maaliksi, jota yrityksen yhteiskuntavastuulla ja yritysvastuulla voidaan tavoitella.



**Kuva 5.** Termien hierarkia.

Liiketoiminnan vastuullisuutta kuvaavia termejä on siis lukuisia, ja niitä käytetään rinnakkain. Käsitteistö ei ole vielä vakiintunut, mutta tämä tutkimus tullee osaltaan vaikuttamaan myös keskustelun parempaan jäsentymiseen ja käsitteistön muotoutumiseen. Osa käsitteistä viittaa vastuun takana vaikuttaviin arvoihin (esim. kestävä kehitys), osa toimintaan ja sen toteuttajaan ja osa vastuun toteuttamisen tavoitetilaan. Järkevää onkin huomioida vastuukeskusteluissa kuvan 5 tapainen kokonaisuus. Todellinen yhteiskuntavastuu koostuu näistä kaikista kolmesta vastuun vaiheesta tai osa-alueesta. Mikäli kyse on kuitenkin retorikasta, korostuu yrityksen toiminnassa ainoastaan keskimmäinen aspekti, jolloin toiminnalla ei ole selkeitä eettisiä tavoitteita, ja joiden takana kestävä kehityksen arvot eivät todellisuudessa vaikuta.

Tällä hetkellä kuitenkin näyttää siltä, että yhteiskuntavastuun käsite on käytetyin. Se on löytänyt paikkansa myös yritysten vastuuraportoinnista. Tässä tutkimuksessa käytetään yhteiskuntavastuun käsitettä juuri edellä mainituista syistä. Yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan osallistumista yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen ja vastuunkantoa niin ympäristöstä kuin sidosryhmistäkin. Yhteiskuntavastuu on tutkijan näkemyksen mukaan kestävä kehityksen toteuttamista organisatiossa.

## 3.2 Yhteiskuntavastuu-ajattelun kehitys

### 3.2.1 Moraalifilosofia antiikin Kreikassa

Ihminen on pohtinut ajatusta hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä kautta aikojen. Kristillisen maailmankatsomuksen mukaan heti maailman luomisen jälkeen ihminen halusi tuntea hyvän ja pahan: käärme houkutteli ihmisen syömään hedelmän hyvän ja pahan tiedon puusta.

Vastuukeskustelu pohjautuu länsimaisiin arvoihin ja moraaliin. Moraalifilosofia on saanut alkunsa antiikin Kreikassa viidennellä vuosisadalla ennen Kristuksen syntymää, jolloin sofistit pohdiskelivat ihmistä ja hänen kulttuuriaan luonnon ilmiöiden perusteiden sijaan. Sofistit tarjosivat maksua vastaan opetusta hyveestä, joka oli ihmisen opittavissa. Sofistien hyvän ja pahan kriteerit kuitenkin vaihtelivat aikakaudesta ja kaupunkivaltiota toiseen, joten yleispätevää moraalia ei siten ollut olemassakaan. Kreikan klassisen kauden filosofit Sokrates, Platon ja Aristoteles halusivat kuitenkin luoda vaihtoehdon sofistien ajatukselle siitä, että mitkä tahansa pyrkimykset ovat sallittuja ja että moraalista käsitteistöä voidaan käyttää jopa yhteiskunnallisessa valtataistelussa. (Salmela & Airaksinen 2003: 35–36; Juholin 2004: 22–23.)

Hyve-käsite ei liittynyt kuitenkaan suoranaisesti moraaliin, vaan se tarkoitti niitä pysyviä piirteitä, jotka edesauttoivat olioita toteuttamaan hyvin niille kuuluvia tehtäviä ja edustamaan hyvin lajiaan. Esimerkiksi muusikon hyveitä olivat kehittynyt sävelkorva ja nuotinlukutaito, joiden ansiosta hän osasi soittaa taidokkaasti instrumenttiaan. Moraalisuus astui kuvioon vasta silloin, kun hyve liitettiin ihmisen toimintaan sosiaalisessa yhteisössä. (Sihvola 2003: 21.)

Sokrates jatkoi sofistien elämäntapaa ja opetti ihmisiä keskustelujen avulla ottamatta kuitenkaan maksua keskusteluistaan. Sokrateen mukaan tieto hyvästä ja pahasta oli mahdollista saavuttaa keskustelujen kautta, ja hän uskoi myös, että vain hyveellinen ihminen voi olla onnellinen. Hänen mukaansa ihmisen oli parempi kärsiä vääryyttä kuin tehdä sitä. Sokrateen merkittävin rooli etiikan historiassa onkin hänen kehittämänsä keskustelumenetelmä. (Salmela & Airaksinen 2003: 37.) Hänen opetuksensa tunnetaan parhaiten hänen oppilaansa Platonin kautta, joka antoi monille opettajansa ajatuksille uusia näkökulmia ja ulottuvuuksia. Platon loi muun muassa opin silloisesta ihanneyhteiskunnasta, jossa ihmiset on jaettu luokkiin vahvimpien psyykkisten ominaisuuksiensa mukaan. Hän uskoi sielun jakaantuvan kolmeen osaan: järki-, into- ja himosieluun. Hänen jaottelunsa mukaan ainoastaan järkisielun ohjaamat ihmiset voivat toimia hallitsijoina, sillä

he voivat saavuttaa viisauden hyveen. (Salmela & Airaksinen 2003: 38.) Platonin yhteiskuntamalli on kuitenkin ongelmallinen nykymoraalin kannalta.

Aristoteles puolestaan oli Platonin oppilas, jonka ajatukset olivat usein kuitenkin lähempänä Sokrateen oppeja. Hän korosti esimerkiksi hyvää koskevan tiedon sidonnaisuutta aikaan ja paikkaan. Aristoteleen mukaan hyvä elämä oli onnellista elämää, ja hyvä elämä perustui ihmiselle ominaisten kykyjen toteuttamiseen ja kehittämiseen. Se edellytti viisautta mutta myös arvostelukykä ja moraalisia hyveitä (Salmela & Airaksinen 2003: 38–39). Aristoteelisessa etiikassa tasa-arvoasiat olivat kuitenkin toista luokkaa kuin nykypäivänä. Aristoteleen mukaan kaikista ihmisistä ei saa hyveellisiä heidän rajoittuneiden järkensä kykyjen vuoksi. Nämä ihmiset eivät hänen mukaansa pystyneet muuhun kuin toisten käskyjen vastaanottamiseen ja toteuttamiseen, ja hän kutsui heitä yksioikoisesti orjiksi. Hänen ajatuksensa mukaan oli täysin oikeudenmukaista alistaa heidät palvelemaan kyvykkäämpiä ihmisiä, jotta he voisivat saavuttaa onnellisen elämän. Myöskään naiset eivät Aristoteleen mukaan voineet saavuttaa täydellistä hyveellisyyttä, vaikka heillä saattoikin olla omiin tehtäviinsä soveltuvia hyveitä. Hän ei kuitenkaan perustellut tätä naisten heikommalla älyllisyydellä, vaan yleisellä synnynnäisellä heikkoudella. Naiset olivat siis herkkiä toimimaan heikkotahtoisesti, ja heidän halunsa ja tunteensa eivät alistuneet järjen alle. Hän kuitenkin huomautti, että naiset sopivat toimimaan omissa tehtävissään perheen huoltamisessa ja kotitalouden hoidossa. (Sihvola 2003: 23.)

### 3.2.2 *Kristinusko ja etiikka*

Myös kristinusko on vaikuttanut vahvasti länsimaiseen ajatteluun ja arvoihin. Kristinuskosta tuli Rooman valtionuskonto 300-luvulla, ja keskiaikaan kuului katolisen kirkon valta, joka kesti aina Rooman imperiumin tuhoon saakka 1300-luvulle. Kirkko hallitsi kaikkia elämän osa-alueita; kulttuuria, koulutusta, taiteita ja tieteitä, ihmisen arkielämästä puhumattakaan. Kristillinen ajattelu omaksui vähitellen luonnonoikeusetiikan, jonka ajatuksena oli rationaaliseen ihmisluontoon perustuvat universaalit moraaliperiaatteet. Tämän säätäjäksi kuitenkin asetettiin Jumala. Kristinuskon kultainen sääntö, ”kaikki, mitä te tahdotte ihmisten teille tekävän, tehkää myös te samoin heille”, kiteyttää koko kristinuskon arvomaailman yhteen lauseeseen. Tuota sääntöä eri muotoineen käytetään yhä edelleen.

Uskonnollinen kriisi ja uskonpuhdistus sekä sekularisaatio 1500-luvulla kuitenkin vähensivät kirkon valtaa. Keskiajalla myös yhteiskuntakehityksessä mentiin taaksepäin, ja yhteiskuntasopimuksen katsottiin olevan vain kuninkaan ja feodaaliher-

rojen ja alamaisten tekemä sitoumus, jossa alamaiset tekivät työtä ja maksoivat veroja herroilleen, kun nämä puolestaan suojelivat alamaisiaan. (Juholin 2004: 23.)

### 3.2.3 Modernin ajan etiikkakäsitykset

1700-luvulla maallistuminen jatkui entistä voimakkaampana. Ajatukset kääntyivät enemmän yksilöön ja hänen rooliinsa oman hyvinvointinsa huolehtijana. Tuon ajan tunnetuin filosofi oli Immanuel Kant, jonka mukaan tärkeää ei ollut se, millaisia seurauksia ihmisen teot aiheuttivat, jos vain ihminen itse koki toimivansa oikein. Tämän velvollisuusetiikan eli *deontologian* mukaan ihmisen tekojen oikeellisuus on riippuvainen moraalisesta laista. Nykypäivän yritysmaailmaan sovellettuna yritys voi siis tehdä ”hyvää” tai esimerkiksi noudattaa lakeja sen vuoksi, että se kokee tekevänsä oikein, olivat seuraukset sitten mitä hyvänsä.

Deontologian vastakkaisena etiikan lajina on seurausetiikka eli *teleologia*. Se korostaa hyvien seurausten merkitystä, jotka voidaan saavuttaa epäeettisinkin toimin. Yritys voi esimerkiksi tuottaa suurta voittoa omistajilleen, mutta keinot ovat saattaneet olla hyvinkin vilpillisiä ja epäeettisiä. (Juholin 2004: 24.) *Utilitarismin* eli hyötyopin mukaan tekoa voidaan pitää oikeana, jos se muita keinoja paremmin johtaa siihen, että mahdollisimman suuri määrä ihmisiä saavuttaa mahdollisimman suuren onnen. Näin ollen sen voidaan nähdä tukevan esimerkiksi vapaata markkinataloutta, joka takaa kansantalouden parhaan mahdollisen tuottavuuden ja yhteiskunnan kokonaishyödyn maksimoitumisen (Filosofian sanakirja 1999: 213; Kujala 2001: 21).

Yksi 1700-luvun merkittävimmistä ajattelijoista talouspolitiikan saralla oli Adam Smith. Tavallisesti Smith leimataan liberaalin kapitalismin puolestapuhujaksi, mutta hän käsitteli teoksissaan talousteorian lisäksi myös etiikkaa ja politiikan teoriaa ja historiaa. Hänen pääajatuksenaan oli vapaa markkinatalous, jossa valtion roolina oli toimia vapaan markkinatalouden suojelijana etuoikeuksia ja monopoleja vastaan. Smithin kuuluisin käsite on talouselämän ”näkymätön käsi”, joka korjaa markkinoiden virheet. Smithin mukaan liike-elämä etsii ja löytää itse tasapainon. Hän korosti myös, että vapaa kilpailu edistää yritteliäisyyttä ja taloudellista kehitystä. Smithin etiikkakäsityksen mukaan sekä itsekkäillä että hyvää tarkoittavilla ihmisen toimilla on yleensä aivan vastakkaisia seurauksia, kuin mitä ihminen alun perin on tarkoittanut. Hän siis korosti, että eettisesti oikeat teot eivät välttämättä johdakaan positiivisiin tuloksiin. Hänen mukaansa parempi useimmiten siis on, kun ihminen toimii omien etujensa mukaisesti. Tällä tavoin saadaan

aikaan enemmistön kannalta suotuisia seurauksia. (Gronow 2003: 29–30; Oliver 1997: 152–153.)

Karonen (2004: 84–85) on tutkinut 1600–1900-luvun suomalaisia yritysjohtajia erilaisten dokumenttien avulla. Hänen selvityksensä koski muun muassa johtajien osallistumista 1700-luvun valtiopäiville. Tutkimuksesta käy ilmi, että porvaristo lähetti mielellään suurkauppiaita valtiopäiväedustajikseen, vaikka se oli tietoinen siitä, että he todennäköisesti pyrkisivät ajamaan ensisijaisesti omaa ja yrityksensä etua. Erilaiset yritysjohtajien anomukset hyödyttivät yleensä kuitenkin suurta ihmisjoukkoa mennessään läpi, joten edustajien toimia ei ajateltu ainoastaan oman edun tavoitteluna.

Modernissa teollisessa yhteiskunnassa korostuivat vapaat vaalit ja yleinen äänioikeus, joiden kautta kuka tahansa pystyi vaikuttamaan yhteisiin asioihin. Vapaat markkinat loivat myös kenelle tahansa mahdollisuuden ansaita ja jopa rikastua. Nykyinen materiaallinen hyvinvointimme onkin tulosta aikaisempien vuosisatojen innovaatioista, joiden hyödyntämisen länsimainen ajattelu ja vapaus ovat mahdollistaneet. Vaikka Adam Smithiä pidetään länsimaisen taloudellisen ajattelun isänä, on kuitenkin huomioitava, että hänen ansiokseen ei voida lukea nykyistä länsimaiden taloudellista hyvinvointia. Hänen käsityksensä valtion ja yhteiskunnan ihanteellisesta suhteesta nimittäin sivuutettiin länsimaissa. 1700- ja 1800-lukua leimasivat teollistumisen ohessa myös kansallisuusaatteen vahvistuminen, kansallisvaltioiden syntyminen ja tie kohti ensimmäistä maailmansotaa. (Juholin 2004: 27–28; Oliver 1997: 153.)

### 3.2.4 *1800-luvun ajattelijat haastavat aiemmat moraalikäsitteet*

Hegel, Marx ja Nietzsche olivat merkittävimpiä 1800-luvun ajattelijoita. G.W.F. Hegelin oppien mukaan vapaus oli mahdollista vain valtiossa, ja se tarkoitti toimimista yleispätevien periaatteiden mukaan. Hänen mukaansa kansalaisten vapaus oli alisteinen valtiolle ja laeille. Kuitenkin myös valtio oli olemassa vain kansalaisten olemassaolon kautta. Karl Marx oli Hegelin oppilas. Hänen teoriansa liittyi historialliseen materialismiin. Hän näki ihmisen työntekijänä, jolla oli jokin määrätty paikka tuotantojärjestelmässä. Marx uskoi yhteiskunnan etenevän feodalismista ja kapitalismista kautta kommunismiin. Hänen ajatuksensa vastustivat aikaisempia moraalikäsitteitä ja erityisesti kristinuskon periaatteita. Hän uskoi, että ihmisluonto oli mukautuvainen ja ettei yleispätevää moraalialia ollut olemassa. (Oliver 1997: 120–121, 104–105, 124–125.)



Friedrich Nietzschen ajatukset ovat herättäneet huomiota erityisesti vasta 1900-luvulla. Hänen mukaansa eurooppalainen kulttuuri oli pahasti rappiolla demokraattisten aatteiden ja kristillisten arvojen vuoksi. Hän julisti muun muassa, että ”Jumala on kuollut” ennustaen kristillisten arvojen sammumista. Vallantahto oli hänen mukaansa ihmisen elämän perusmotiivi. Ei siis ole ihme, että myös Adolf Hitler etsi tukea omille toimilleen Nietzschen ajatuksista. (Oliver 1997: 120–121, 104–105, 124–125.)

### 3.2.5 *Industrialismi ja vastuukäsitykset*

1900-luvun teollinen vallankumous korosti tehokkuutta. Aikakautta kuvataan usein myös metaforalla, jossa ihminen on osa teollisuuskoneistoa. 1700-luvulta lähtien etiikka oli korostanut työnantajan voittoa, ja keskeinen ajatus oli ollut, että yritykset ja yritysjohtajat toimivat maksimoidakseen oman tuottonsa, ja kaikki vastuu oli yrityksen johdolla ja kohdistui omistajiin. 1900-luvulla syntyi kuitenkin myös uusi johtamisoppi, jonka mukaan yritykset ajattelivat olevansa toimijoita, joilla oli erilaisia tavoitteita. Tähän uuteen ajatteluun vaikutti uusien suurten yritysten syntyminen, joiden johdossa toimi ammattijohtajia ja suhde omistajiin oli etäisempi. Motiiveja oli siis muitakin kuin voiton maksimointi. Esimerkiksi yrityksen jatkuvuus ja toiminnan kannattavuus saattoivat olla tavoitteita siinä missä voiton maksimointikin. Yritykset alkoivat pohtia myös toimintansa legitimitettiä. Toisaalta kysymyksiä heräsi siitä, mistä yritykset ovat vastuussa ja millä tavoin. Tästä sai alkunsa käsitys yrityksistä kansalaisina, joilla on vastuita ja velvollisuuksia. (Juholin 2004: 28.)

Industrialismin aikaan Suomessakin oli tuttua niin sanottu patruunailmiö, mikä tarkoitti tehtaiden johtajien huolehtimista työntekijöidensä ja heidän perheidensä hyvinvoinnista. Moni suomalainen yritysjohtaja onkin jäänyt historiaan juuri merkittävänä hyväntekijänä. Tuolloin yritys vastasi vapaaehtoisesti monista sellaisista toimista, jotka yhteiskunta hoitaa nykyään lainsäädännön velvoittamana (Tammilehto 2004). Esimerkiksi kylässä toimiva paperitehdas saattoi tarjota työntekijöilleen ja heidän perheilleen asunnon, päivähoidon ja koulun. Toisaalta vastuun laajetessa myös valta kasvoi. Työntekijät perheineen olivat yrityksen ’omaisuutta’, ja heitä kohdeltiin usein sen mukaisesti (Ketola 2005: 15). 1600–1700-lukujen yritysjohtajat huomioivat vapaaehtoisesti erityisesti kirkkoa merkittävien rahalahjoituksin. 1800-luvulla ja 1900-luvun alussa puolestaan lahjoitusten kohteiksi tulivat muun muassa kirjastot, koulut, yliopistot ja museot. Itsenäisyyden ajan alussa johtajiin kohdistuva arvostelu kääntyi pääläelleen siten, että erityisesti

heidän hyväntekeväisyyttään arvioitiin, jolloin hyvän taloudellisen tuloksen tekeminen jäi sivummalle. (Karonen 2004: 53.)

### 3.2.6 *Arvomaailma ja yhteiskunta muuttuvat*

1900-luvun alussa työntekijät alkoivat tiedostaa heikon asemansa Suomessa, mikä johti ay-liikkeen syntyyn. Teollistumisen jälkeen yritysten vastuullisuus henkilöstöstään onkin joutunut useaan otteeseen koetukselle. Vuoden 1956 yleislakossa työnantajat ja työntekijät ajautuivat konfliktiin ja vastuuta alettiin siirtää enemmän yhteiskunnalle 1960-luvulta alkaen. Tuolloin ei vielä puhuttu yhteiskuntavastuusta, vaan yritysten edellytettiin maksavan vain veronsa. 1960-luvulla arvomaailma alkoi muuttua. Nuoret eivät enää arvostaneet vanhempiensa isänmaallisuutta ja kiinnostuivat sosialismista ja kommunismista. 1970-luvun energiakriisi, tuotannon lasku ja inflaation nousu sekä suuret lakot vaikuttivat arvojen kehitykseen. (Juholin 2004: 29–30.)

Vuonna 1976 taloustieteen Nobel-palkinto annettiin Milton Friedmanille. Hänen vuonna 1962 esittämänsä ajatuksen mukaan yrityksillä ei voi olla vastuuta yhteiskunnasta (hän käytti termiä ”social responsibility”). Hänen mukaansa sellainen ei kuulu vapaaseen talouteen. Friedmanin mukaan yritystoiminnan tulee asettaa kaikki resurssinsa ja toimensa voittojen kasvattamiseen avoimessa ja vapaassa kilpailussa. Hän muisti kuitenkin mainita, että yritystoimintaa tuli harjoittaa vailla minkäänlaista vilppiä tai petosta. (Friedman 2002: 133; ks. myös Hjerppe 2003: 259–261.) Vastuullisen liiketoiminnan tutkijat ovat problematisoineet Friedmanin näkemystä useasti, mutta kovinkaan syvällisiä analyysejä aiheesta ei ole tehty. Kallion (2005) mukaan tämä on siinä mielessä ymmärrettävää, että mikäli Friedmanin ajatukset osoittautuisivatkin paikkansa pitäviksi, osoittautuisi suuri osa vastuullisen liiketoiminnan tutkimuksesta turhaksi. Vastuullisen liiketoiminnan tutkimusta onkin syytetty naivistiseksi juuri Friedmanin ajatuksiin peilaten.

Yritysvastuuajatuksen merkitys kasvoi arvomaailman muuttuessa 1960-luvulla. Yrityksiä ei pidetty enää vain omistajiensa mahdollisuuksina tehdä rahaa, vaan ne olivat yhteiskunnallisia toimijoita, joiden ympäristötekoja, tuoteturvallisuutta ja esimerkiksi työntekijöiden asemaa tarkkailtiin aikaisempaa tarkemmin. Toisaalta yritysten vallan kasvaessa niiltä alettiin vaatia myös vastuuta. Myös sidosryhmäajattelu alkoi kehittyä 1960-luvulla, ja se liittyi olennaisesti myös yhteiskuntavastuun kehittymiseen. Sidosryhmät alettiin nähdä voimavarana, ja yritysmaailmassa ymmärrettiin, että yritykset eivät toimi yksin, vaan niiden on huomioitava myös sidosryhmänsä ja ympäristönsä. Druckerin ajatus oli jo vuonna 1974, että yritys-

johtajat ovat vastuussa toimistaan ihmisille, yhteiskunnalle ja ympäristölle. Tällöin yhteiskuntavastuun käsite oli käytössä jo Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa. (Juholin 2004: 36–38.)

Monet ympäristöjärjestöt saivat alkunsa 1970-luvulla. Edellisellä vuosikymmenellä keskustelua olivat värittäneet paikalliset ympäristöongelmat ja erityisesti kemikaalien aiheuttamat ympäristöhaitat. Yritykset vastustivat tuolloin kuitenkin vahvasti ympäristöjärjestöjä, koska ympäristönsuojeluvaatimusten toteuttaminen koettiin ainoastaan menoeräksi. 1970-luvulla yritykset kuitenkin heräsivät ympäristöasioiden äärelle muun muassa öljykriisien ja Rooman klubin Kasvun rajat -raportin vaikutuksesta. Alettiin puhua säästävästä teknologiasta ja raaka-aineiden kierrätyksestä. Yritykset luottivat niin sanottuun piipunpääteknologiaan ongelmien ratkaisijana. Tavallinen uskomus oli, että teknologia mahdollistaa kasvun rajojen ylittämisen (Lovio & Kuisma 2004: 22, 24). Vaikkakin Archie Carrol mallinsi yhteiskuntavastuuta jo 1970-luvulla, käsitettiin yritysten vastuullisuus edelleen erityisesti vastuuksi ympäristöstä. Seuraavan vuosikymmenen taloudellinen kasvu jätti vastuukeskustelun vielä hetkeksi taka-alalle.

1990-luvun alussa Suomi oli laman kourissa. Samoihin aikoihin talous- ja yhteiskuntapolitiikka kääntyi kohti markkinaliberalismia. 1950-luvulta alkunsa saanut hyvinvointivaltion käsite vaihtui uusliberalismiin, jossa muun muassa laajamittainen yksityistäminen oli leimaa-antava tekijä. Tähän vaikutti osaltaan myös silloinen kansainvälinen mieliala, ”reaganismi” ja ”thatcherismi”, joiden mukaan valtiollisuutta pidettiin holhouksena ja tasapäistämisenä, kun taas yksityinen kuvattiin vapaaksi, terveeksi kilpailuksi ja suureksi mahdollisuudeksi. (Nikula & Melin 2003: 7.)

Suomen liittyttyä Euroopan unioniin taloudellinen lama kuitenkin jatkui. Suomesta hävisi noin puoli miljoonaa työpaikkaa, ja sen myötä syntyi monenlaisia lieveilmiöitä. Tällöin ei kuitenkaan keskusteltu yritysten vastuusta Suomen ollessa myös henkisessä lamassa. (Juholin 2004: 31–32.)

Elämme tällä hetkellä tietoyhteiskunnassa, jota leimaavat yritystoiminnan jatkuva uudistuminen, tiedon suuri merkitys, verkostot ja prosessit sekä tietotekniikka (ks. Hope & Hope 1998: 30–31). Tämä ”kolmannen aallon talous” mahdollistaa monia vastuullisia liiketoimia. Esimerkiksi ympäristön kuormitusta voidaan vähentää käyttämällä sähköpostia tai esimerkiksi internet-pankkia. Ei tule kuitenkaan unohtaa tietotekniikan mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. Se voi esimerkiksi lisätä eriarvoisuutta alueiden ja myös yksilöiden välillä yhteiskunnallisessa vallankäytössä. Informaatioteknologia voi olla osaltaan myös edistämässä sotateollisuutta ja asevarustelua, kun suuri osa valtioiden tutkimus- ja kehitystyön rahoituksesta ohjataan sotilastekniseen toimintaan. Vaikkakin tietoyhteiskunnan myötä Suo-

meen on syntynyt paljon uusia työpaikkoja, on tekniikan käyttöönotto vähentänyt vieläkin enemmän työpaikkoja laajasti lähes kaikilta aloilta. Tietotekniikka helpottaa ja yksinkertaistaa monia asioita ja lisää taloudellista hyvinvointia. Samalla se on kuitenkin lisännyt myös epävarmuutta. Ihmisten tulee luottaa tekniikkaan ja koneisiin esimerkiksi pankkiasioita hoitaessaan. (Anttiroiko, Aro & Karvonen 2000: 35–38.)

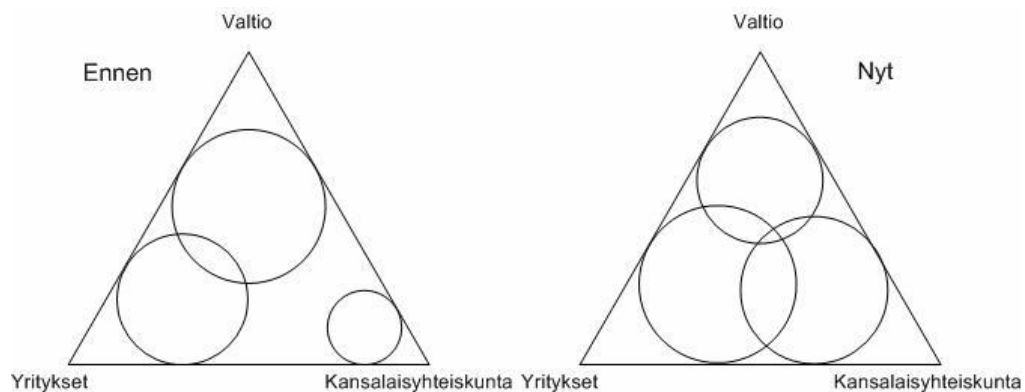
Kiinnostus yritysten yhteiskuntavastuuta kohtaan on herännyt 2000-luvulla suurelta osin sidosryhmien vaatimusten vaikutuksesta. Enää vastuullisuudella ei myöskään ymmärretä ainoastaan ympäristövastuuta, vaan myös sosiaalinen ja taloudellinen vastuu on otettu huomioon. Yhteiskuntavastuun saama huomio selittyy osin myös kirjanpitoskandaaleilla, jotka ovat herättäneet ihmiset aiheen äärelle. 2000-luvun alussa vastuukeskustelu on saanut myös globaalimpia vivahteita. Maailmanlaajuiset ympäristöongelmat, päästökauppa, monikansalliset yhtiöt ja niihin kohdistuva kritiikki liittyen muun muassa lapsityövoimaan ja paikallisiin työskentelyoloihin ovat herättäneet keskustelua.

Myös yritystoiminnan legitimointi on yksi merkittävimmistä yhteiskuntavastuun toteuttamisen näkyväksi tekemisen syistä. Legitimointi on hyväksynnän hankkimista yrityksen liiketoiminnalle tai esimerkiksi voiton tuottamiselle. Legitimiteetti voidaan saavuttaa, jos ympäröivän yhteiskunnan ja yrityksen arvot sopivat yhteen (vrt. arvojen nelikenttä, luku 1.1). Liike-elämän käytäntöjen ja sidosryhmien odotusten välillä on kuitenkin usein niin sanottu legitimiteettikuilu (*legitimacy gap*), joka jatkuvasti laajetessaan johtaa helposti legitimiteetin menettämiseen ja uhkaa näin ollen koko liiketoimintaa. Epsteinin (1977, edelleen Takala 1988: 9–11) mukaan yritys voi saavuttaa legitimiteetin toiminnalleen muun muassa sopeuttamalla toimintaperiaatteensa yhdenmukaisiksi legitimiteettiä luovien normien kanssa, muuttamalla yleisiä yhteiskunnallisia normeja ja arvoja esimerkiksi mainonnan kautta tai samaistamalla toimintansa muihin tahoihin, joilla on voimakas legitimiteettiperusta.

Yritykset siis käyttävät legitimointiinsa erilaisia strategioita. Sethin (1979, edelleen Takala 1988) yleistyksen mukaan on tavallista, että yritys pyrkii vaikuttamaan yleisön tapaan kokea yrityksen toiminta. Tähän voidaan pyrkiä esimerkiksi mainonnan tai muun tiedotustoiminnan avulla. Tällaista strategiaa käyttäessään yritys ei välttämättä muuta toimintaansa millään tavoin. Mikäli strategia ei kuitenkaan johda toivottuun lopputulokseen, yritys voi pyrkiä muuttamaan symboleja, joilla yrityksestä viestitään. Hyviä esimerkkejä ovat esimerkiksi ”vihreät” tuotteet ja palvelut tai ”ostetut” ympäristömerkit. Tässäkään strategiassa todellinen yritystoiminta ei kuitenkaan muutu millään tavoin. Vasta mikäli toinenkaan stra-

tegia ei tehoa, turvaudutaan kolmanteen strategiaan, jossa yrityksen todellista toimintaa muutetaan vastaamaan paremmin sidosryhmien odotuksia.

Legitimoinnin tulee olla kuitenkin jatkuvaa, sillä ihmisten arvot ovat muuttuvia. Epstein toisaalta viittaa myös yrityksen mahdollisuuteen vaikuttaa arvojen muotoutumiseen. Marcel van Marrevijk (2003:100) on kuvannut yhteiskunnan arvojen muutosta kahden kolmion avulla (kuva 6). Kehittyvässä yhteiskunnassa valtion rooli oli merkittävä, ja valtion eliitti vaikutti eniten arvojen ja normien muotoutumiseen. Myöhemmin myös yritysjohtajat lisäsivät vaikutustaan yhteiskuntaan ja toivat omat arvonsa kaikkien tietoisuuteen ja sisäistettäväksi.



**Kuva 6.** Arvojen määrittelijät ennen ja nyt (van Marrevijk 2003:100).

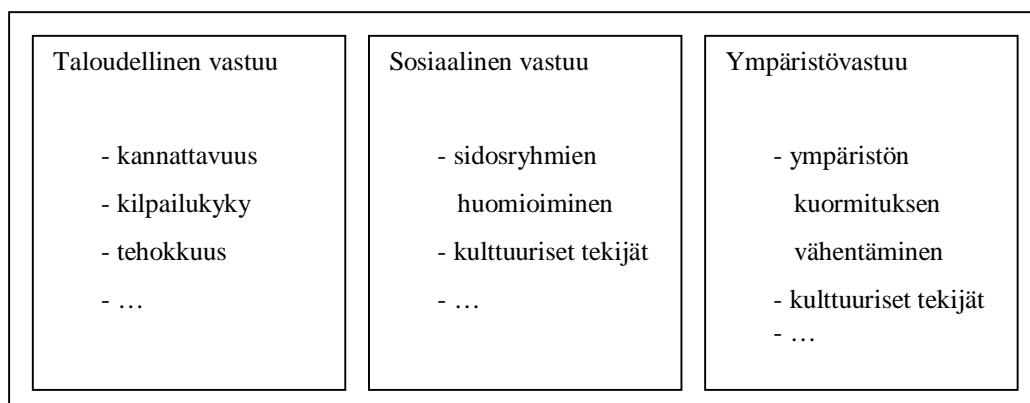
Maailmanlaajuisesti ajateltuna kansalaisyhteiskunta on noussut merkittävämpään rooliin demokratian lisääntymisen myötä. Toisaalta myös yritysmaailma on lisännyt vaikutusvaltaansa. Nyt kaikki kolme tahoa toimivat kuitenkin vuorovaikutuksessa ja arvojen yhteensovittaminen on haaste.

Yhä suurempi osa nykyajan kuluttajista elää taloudellisessa yltäkylläisyydessä, ja heillä on näin ollen varaa valita käyttämänsä tuotteet tai palvelut myös muun tekijän kuin hinnan perusteella. Hinta, laatu, palvelu ja saatavuus ovatkin muuttuneet erottautumistekijöistä liiketoiminnan välttämättömyyksiksi, ja ympäristöön ja yhteiskuntaan liittyvät arvot ovat alkaneet ohjata kulutusvalintoja. Eurooppalaisten kuluttajatutkimusten mukaan kuluttajien päätöksiin vaikuttaa entistä enemmän mielikuva yrityksen toiminnan eettisyydestä. Ihmisten arvot ovat muuttuneet selkeästi viime vuosien aikana. Pehmeät arvot korostuvat entisten tehokkuusarvojen sijaan. Yhteiskuntavastuun kannattavuutta perustellaankin tavallisesti arvojen muutoksella: yritys saavuttaa hyvän maineen ja sitä kautta kilpailuetua, mikäli se

perustaa toimintansa aikaisempaa enemmän pehmeiden arvojen varaan (ks. Könölä ym. 2001: 82–85).

### 3.3 Yhteiskuntavastuun osa-alueet

Yhteiskuntavastuu jaetaan tavallisesti kolmeen osa-alueeseen: taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen (kuva 7). Jaosta käytetään englanninkielistä käsitettä ”triple bottom line”, joka viittaa osa-alueiden merkitykseen arvioitaessa yrityksen tilaa. Enää pelkkä taloudellinen tulos ei riitä (Waddock 2000).



**Kuva 7.** Yhteiskuntavastuun osa-alueet.

On puhuttu myös kulttuurisesta vastuusta, joka kuitenkin tavallisesti sisällytetään ympäristövastuuseen. Kulttuurinen vastuu liittyy maiseman, rakennetun ympäristön ja sivilisaation henkisen perimän kunnioittamiseen. Siihen liittyy myös yritysten suhtautuminen eri uskontoihin ja kulttuureihin. (Juholin 2004: 95.) Tässä tutkimuksessa kulttuuriset vastuualueet liitetään sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen.

Yhteiskuntavastuun kantaminen vaatii kaikkien kolmen osa-alueen huomioonottamista. Eri toimialoilla kuitenkin korostuvat tietyt vastuualueet. Esimerkiksi metsä- tai kemianteollisuus joutuu huomioimaan ympäristönäkökohtia huomattavasti enemmän kuin esimerkiksi finanssialan yritykset, joiden taloudellinen vastuu puolestaan on huomattavasti moniulotteisempi. Kuitenkin myös rahoitusalan yritykset joutuvat huolehtimaan ympäristövaikutuksistaan (jotka saattavatkin olla yllättävän kauaskantoiset, ks. luku 8.1.3) ja kemiantehdas taloudellisesta tulokses-

taan. Tuskin on olemassa yritystä, joka voisi sanoutua irti jostakin vastuualueesta väittäen, että sen toiminnalla ei ole vaikutuksia yhteiskuntaan. Yksittäiset toimet vastuullisuuden toteuttamisessa voidaan siis jakaa osa-alueisiin, mutta jako ei ole ehdoton. Tietyt toiminnot voidaan sijoittaa useampaan kuin yhteen vastuulohkoon. Esimerkiksi yrityksen työllistävyys on toisaalta taloudellista vastuuta, kun taas työntekijöiden kannalta se on taloudellisen vastuun ohella myös sosiaalista vastuuta. Samoin esimerkiksi paperinkulutuksen vähentäminen on sekä taloudellista että ympäristövastuuta.

Ainakin epävirallisesti on pohdittu myös alueeseen liittyvän pilarin lisäämistä yhteiskuntavastuun osa-alueisiin. Yrityksillä onkin suuret vaikutukset toiminta-alueeseensa, kuntaansa tai kyläänsä. Ne voivat parantaa huomattavasti työllisyystilannetta jollakin määrättyllä alueella, jolloin alueelliset vaikutukset ovat merkittävät. Myös ympäristövaikutukset näyttäytyvät ennen kaikkea yrityksen tai tuotantolaitoksen liepeillä. Alueelliset vaikutukset korostuvat monikansallisten yhtiöiden perustaessa tehtaitaan köyhiin maihin. Aina muutos ei ole kuitenkaan parempaan päin (ks. Jenkins 2005; Painter-Morland 2006: 362–363).

Alueelliset vastuun näkökulmat liittyvät vahvasti kuhunkin edellä mainittuun vastuun osa-alueeseen, jolloin järkevää on ennemminkin miettiä yritystoiminnan vaikutusalueita. Yritystoiminnalla on sekä paikallisia, alueellisia, kansallisia että globaaleja vaikutuksia. Pk-yritys ei välttämättä myönnä toimintansa globaaleja vaikutuksia, varsinkin jos sen kansainvälinen liiketoiminta on olematonta. Yritys tekee kuitenkin päätökset siitä, ostaako se toimistoonsa huonekaluja, joiden valmistukseen on käytetty neljäsosahehtaari sademetsää tai sijoittaako se varojaan (ehkä tietämättään) aseteollisuuteen. Nykypäivänä kaikki on mahdollista globalisoituneessa maailmassa.

Kolmijaon karkeutta on myös kritisoitu (ks. Aaltonen, Luoma ja Rautiainen 2004: 43). Uusia jaotteluita on tehty mm. GRI-raportointiin (ks. luku 3.6) perustuen, jossa ulottuvuuksiksi on määritelty muun muassa erikseen sosiaalinen ympäristö, henkilöstö, talous sekä tuotteet ja palvelut. Juslin (2003) puolestaan pitää perinteistä kolmijakoa harhaanjohtavana. Hänen mukaansa olisi selkeintä puhua sosiaalisesta vastuusta tarkoittaen sillä yhteiskuntavastuuta (vrt. engl. CSR), taloudellisesta eli ekonomisesta vastuusta ja ympäristö- eli ekologisesta vastuusta.

Tässä tutkimuksessa käytetään vakiintunutta tapaa jaotella vastuu taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen.

### 3.3.1 *Taloudellinen vastuu*

Taloudellinen vastuu liittyy yrityksen taloudelliseen tulokseen ja kannattavuuteen. Tätä vastuun osa-aluetta pidetään usein tärkeimpänä, sillä se mahdollistaa muiden vastuualueiden toteuttamisen. Yrityksen taloudellinen kasvu ja kannattavuus mahdollistavat esimerkiksi henkilöstön elintason nostamisen, riittävät hinnat toimittajille, korkeammat verotulot yhteiskunnalle, työpaikkojen lisäämisen ja investoinnit tulevaisuuteen jatkuvuuden varmistamiseksi (Aaltonen & Tuominen 2003c: 45). Kannattavuus on vastuullisuuden perusta. Taloudelliseen vastuuseen kuuluvat edellä mainittujen lisäksi muun muassa kilpailukyky ja tehokkuus, omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen ja yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen huomioiden myös välilliset vaikutukset (TT 2001: 8).

Taloudelliseen vastuuseen kuuluu edellä mainittujen seikkojen lisäksi kuitenkin myös yrityksille usein vähemmän mieluinen näkökulma: rajojen asettaminen voiton tavoittelulle. Pelkkää taloudellista vastuuta ei voida pitää yhteiskuntavastuullisena, vaan se vaatii aina rinnalleen myös sosiaalisen ja ympäristönäkökulman, ja yritystoiminnan legitimiteetti voidaan saavuttaa vasta, kun vastuun eri osa-alueet ovat tasapainossa keskenään.

Yritysten johtajien suuret palkkiot ovat jo pitkään aiheuttaneet negatiivista huomiota, varsinkin jos työntekijöiden palkankorostusvaateisiin ei ole vastattu. Mihin sitten voidaan asettaa raja voiton tavoittelulle? Länsimaisen käsityksen mukaan ahneuden raja tarkoittaa sitä pistettä, ”jossa yrityksen taloudellinen voitontavoitteluvastuu kohtaa yrityksen sosiaalisen ja ekologisen vastuun”. Eli voitontavoittelun ei pidä toteutua sosiaalisen ja ekologisen vastuun kustannuksella. (Ks. Ketola, 2005: 33–34, 37.)

Viime vuosina esille tulleet talousrikkokset esimerkiksi Enronissa ja Shellissä ovat lisänneet yritysten hyvän hallintotavan (corporate governance) tutkimusta ja käytännön kehitystyötä (McLaren 2004: 191–192). Corporate governance -termin suomenkielisenä vastineena voidaan käyttää myös omistajaohjausta. Kysymys on siis yrityksen omistajien, erityisesti hallituksen tavasta toimia ja johtaa yhtiötä. Omistajaohjausta voidaan pitää yhteiskuntavastuullisena kuitenkin vasta siinä vaiheessa, kun hyvän hallintotavan toteuttamisen lisäksi hallitus edellyttää yrityksen johdolta yhteiskuntavastuun periaatteiden noudattamista. Corporate governance tuo yritysten hallintoon avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, mutta yhteiskuntavastuu ei tule tämän mukana automaattisena sivutuotteena. Sen periaatteista päättäminen ja vastuullisten toimien toteuttaminen käyvät kuitenkin luontevasti corporate governance -suosituksen noudattamisen yhteydessä. Tämän jälkeen voidaan puhua hyvän hallintotavan toteutumisesta ja yhteiskuntavastuullisesta omistajaohjauksesta. (Juutinen 2005; Jones 2001: 226–227.)



Vastuullisuutta arvioitaessa on tärkeää kiinnittää huomiota yrityksen toiminnan motiiveihin. Vähennetäänkö kustannuksia johtajien optioiden lisäämiseksi vai työntekijöiden työllisyyden takaamiseksi huonoinakin aikoina. Motiivina voi siis olla ahneus tai solidaarisuus. Voidaan myös miettiä, onko kaiken vastuullisuuden takana kuitenkin viime kädessä voiton tavoittelu? (Ketola 2005: 34, 37.) Mikäli vastuullisuuden motiivina on esimerkiksi markkinaosuuksien kasvattaminen, ei yrityksen vastuuta voida pitää eettisessä mielessä aitona, vaan se on ainoastaan väline taloudellisen tuloksen kasvattamiseksi.

Kanniaisen (2003: 118–122) mukaan näyttää siltä, että talouselämä on sellaisen muutoksen kohteena, että epäeettinen toiminta tulee kannattamattomaksi. Tämä johtuu esimerkiksi kuluttajien tietoisuuden lisääntymisestä ja vaatimusten kasvamisesta. Toisaalta toiminnan taloudellinen tehostaminen on usein hyväksi myös yhteiskunnalle (esimerkiksi sähköinen laskutus). Taloudellista osa-aluetta käsitellessä voidaan miettiä myös niin yrityksen kuin alueen tai valtionkin suhteuttamista taloudelliseen tilanteeseen. Onko oikein, että yrityksen työntekijät tulevat juuri ja juuri taloudellisesti toimeen johtajan ansaitessa valtavia summia tai että suomalaiset nauttivat taloudellisen kasvun hedelmistä, kun kehitysmaissa nähdään nälkää? Ratkaisuksi globaaliin epätasa-arvoon idealistit ovat hahmotelleet maailman tulojen jakamista kaikkien ihmisten kesken. Ajatus vaikuttaa hyvältä idealta, mutta mitä tapahtuu kun varat loppuvat? Tuloja ei synny automaattisesti, vaan siihen vaaditaan työtä ja taloudellista vastuuta.

Taloudellinen vastuu tuntuu saaneen kolmesta osa-alueesta vähiten huomiota vastuullisen liiketoiminnan kirjallisuudessa, olkoonkin, että se yleensä mainitaan perustavaa laatua olevaksi vastuun osa-alueeksi. Se on alue, jota on vaikea arvioida vastuullisuuden näkökulmasta, sillä siihen vaikuttaa vahvasti muun muassa aikaperspektiivi, ja se tuntuu usein olevan myös muun vastuullisuuden esteenä. Toisaalta aihe saatetaan kokea liian hankalaksi ja epäkiinnostavaksi ainakin niiden vastuullisen liiketoiminnan tutkijoiden piirissä, jotka kannattavat postmoderneja arvoja ja kritisoivat omistajalähtöistä ideologiaa. Ei ole kuitenkaan väärin tavoitella myös hyvää taloudellista tulosta, vaikkakaan taloudellinen menestys vastuullisuuden motiivina ei eettisessä mielessä ole aitoa vastuun kantamista (ks. Branco & Rodrigues 2007: 13).

### 3.3.2 Sosiaalinen vastuu

Sidosryhmät (engl. *stakeholder*, *stake* = panos, osuus) tarkoittavat sellaisia tahoja, joilla on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan tai toisaalta joihin yrityksen

toiminnalla on mahdollisesti vaikutuksia (ks. Carroll ja Buchholtz 2003: 70; Metcalfe 1998: 30). Sosiaalinen vastuu pitää siis sisällään laajan kirjon toimia muun muassa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, henkilöstön ja omistajien hyväksi. Sidosryhmäsuhde voi perustua omistajuuteen, sopimukseen, asiakassuhteeseen, lainsäädäntöön tai yleiseen kiinnostukseen (Talvio ym. 2004: 49; Metcalfe 1998: 30–31). Tässä tutkimuksessa näkökulma yritykseen on sidosryhmälähtöinen tuotanto- tai johtamislähtöisen näkemyksen sijasta. Toisin sanoen sidosryhmät ovat tasa-arvoisia yritykseen nähden.

Sidosryhmiin kohdistuvat vastuulliset toimet voidaan luokitella sosiaaliseen vastuuseen kuuluviksi. Kuitenkin myös esimerkiksi kulttuuriin liittyviä vastuullisia toimia voidaan yhdistää tähän yhteiskuntavastuun osa-alueeseen. Sidosryhmien huomioonottaminen on nykypäivän kilpailussa usein yrityksen elinehto. Sidosryhmänäkemyksessä, jossa sidosryhmien olemassaolo myönnetään ja otetaan huomioon, on tunnettu jo pitkään, mutta uutena ajatuksena yritykset ovat havahtuneet huomaamaan, miten sidosryhmät on huomioitava kaikessa yrityksen johtamisessa systemaattisesti strategiselta tasolta alkaen. Valveutuneet yritysjohtajat kohtelevat sidosryhmiään arvokkaina yhteistyökumppaneinaan. (Kujala & Kuvaja 2002: 16–17; ks. myös Friedman & Miles 2002.)

Lovio (2004: 57–59) on luokitellut sidosryhmät seitsemään ryhmään käyttämällä perusteena niiden erilaista suhdetta yritykseen (taulukko 2). Luokittelussa on käytetty laajaa sidosryhmäkäsitystä, joka lukee sidosryhmiksi myös tahoja, joilla ei ole suoranaisia taloudellisia liiketoimia yrityksen kanssa. Myös "alue" voidaan lukea yhdeksi sidosryhmäksi, joskin se esiintyy päällekkäisenä usean muun sidosryhmän kanssa.

Ensimmäinen ryhmä koostuu *yrityksen sisäisistä sidosryhmistä*. Siihen kuuluvat yrityksen omistajat, johtajat ja henkilöstö. Pysyvä suhde yritykseen, taloudellinen panostus ja välitön osallistuminen ainakin jossakin määrin yrityksen päätöksentekoon ovat ominaisia piirteitä tälle ryhmälle. Tähän luokkaan kohdistuvia konkreettisia vastuutoimia ovat esimerkiksi omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen, henkilöstön työviihtyvyyteen panostaminen, koulutus, tasa-arvo ja oikeudenmukainen palkkapolitiikka. (Ks. Jones 1997.)

Toinen ryhmä koostuu *tuoteketjusidosryhmistä*, mikä tarkoittaa muun muassa alihankkijoita, jakelijoita ja kauppiaita sekä kuluttajia. Ryhmään kuuluvat sidosryhmät ovat ulkopuolisia toimijoita, jotka osallistuvat yrityksen tuotteen fyysisen elinkaaren tuottamiseen. Tämän kuvauksen perusteella ryhmään voidaan yhdistää lisäksi kierrättäjät ja jätehuolto-organisaatiot. Vaikka sidosryhmillä on tässäkin luokassa suhteellisen pysyvä suhde yritykseen ja taloudellinen panostus, eivät ne kuitenkaan osallistu yrityksen päätöksentekoon. Vastuutoimia tuoteketjusidos-

ryhmiä kohtaan ovat esimerkiksi reilu yhteistyö alihankkijoiden kanssa ja luottamuksen rakentaminen jakeluportaan ja yrityksen välille. Tuotteiden kestävyys, sopiva hinta ja turvallisuus voivat olla konkreettisia toimia asiakkaita ja kauppiaa ajatellen. Jätehuolto-organisaatiot puolestaan odottavat yrityksiltä vähintään lakien noudattamista. Tuoteketjusidosryhmät ovat yleensä vahvasti päällekkäisiä alue-sidosryhmän kanssa, sillä ne muodostavat alueellisen verkoston, jossa keskenään toimivat.

*Muut tuotannontekijöitä tarjoavat ryhmät* kuten rahoittajat muodostavat kolmannen sidosryhmäluokan. Niillä on satunnaisia liiketoimia yrityksen kanssa vailla rutiineja. Rahoittajiin voidaan liittää sekä pankit, vakuutuslaitokset että sijoittajat, joita ei rinnasteta omistajiin määräysvallan suhteen. Yritykset huomioivat tämän ryhmän esimerkiksi huolehtimalla lainanmaksuaikataulun toteutumisesta ja käymällä säännöllisesti keskustelua yrityksensä tilasta rahoittajasidosryhmiensä kanssa.

Neljäs sidosryhmäluokka koostuu *taloudelliseen toimintaympäristöön kuuluvista sidosryhmistä*. Esimerkiksi kilpailijat, yritysten toimialajärjestöt, työmarkkinajärjestöt ja kuluttajajärjestöt kuuluvat tähän ryhmään. Nämä tahot voivat vaikuttaa yritysten toimintaan tuote- ja tuotannontekijämarkkinoiden kautta. Aktiivinen toiminta järjestössä voidaan lukea vastuulliseksi toiminnaksi yrityksen puolelta, kun taas kilpailijoihin nähden vastuullista on esimerkiksi reilu kilpailu ja markkinointi vailla vilppiä tai toisen mustamaalaamista.

*Poliittiset järjestöt ja viranomaiset* muodostavat oman ryhmänsä. Lainsäädännön toteuttaminen on pääintressi, mutta myös muu yhteistyö ja aktiivinen toiminta kielii vastuullisuudesta. Enemmän kuin lainsäädännön noudattamista vaativat yleensä *yhteiskunnallisen toimintaympäristön sidosryhmät*, jotka muodostavat seuraavan luokan. Tämä laaja ryhmä koostuu muun muassa yksittäisistä ihmisistä lähellä ja kaukana, tulevista sukupolvista ja yhteiskunnallisista järjestöistä. Tämä ryhmä huomioidaan selvimmin ympäristövastuullisuuden kautta. Viimeinen ryhmä koostuu *joukkotiedotusvälineistä*, joka on yhtäältä yksi sidosryhmä, mutta toisaalta myös kanava muiden sidosryhmien välillä.

**Taulukko 2.** Laajaan sidosryhmäkäsitteeseen perustuva sidosryhmien jaottelu ja ryhmiin kohdistuvia vastuutoimia Lovion (2004: 57–59) mukaan.

	Ryhmään kuuluvat tahot	Ryhmään kohdistuvat vastuutoimet
Sisäiset sidosryhmät	Omistajat, johtajat, henkilöstö	Pääoman tuotto, tasa-arvo, työttytyväisyys...
Tuoteketjusidosryhmät	Alihankkijat, jakelijat, kauppa, kuluttajat, kierrättäjät, jätehuolto-organisaatiot	Luottamus, tuoteturvallisuus, kestävyys, ympäristölait...
Muut tuotannon tekijöitä tarjoavat sidosryhmät	Pankit, vakuutuslaitokset, sijoittajat	Luottamus, informointi...
Taloudelliseen toimintaympäristöön kuuluvat sidosryhmät	Kilpailijat, yritysten toimialajärjestöt, työmarkkinajärjestöt, kuluttajajärjestöt	Reilu kilpailu, markkinointi, aktiivinen osallistuminen...
Poliittiseen toimintaympäristöön kuuluvat sidosryhmät	Viranomaiset, poliittiset järjestöt	Lainsäädäntö...
Yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön kuuluvat sidosryhmät	Paikalliset asukkaat, kansalaiset laajemmin, tulevat sukupolvet, kansalaisjärjestöt, tutkijat...	Erityisesti ympäristönsuojelu, mutta myös muita toimia laajasti
Joukkotiedotusvälineet		Avoin, läpinäkyvä tiedottaminen

### 3.3.3 *Ympäristövastuu*

Ympäristövastuu tarkoittaa tietoista toimintaa, jolla pyritään edistämään ympäristönsuojelua. Ympäristövastuullisena yksilönä tai yhteisönä voidaan pitää toimijaa, joka kussakin tilanteessa pyrkii toimimaan ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla omien kykyjensä mukaan. Toiminta voi kohdistua ympäristöön suoraan tai välillisesti (Paloniemi & Koskinen 2005: 21). Ympäristövastuusta käytetään myös käsitettä ekologinen vastuu.

Suomessa luonnonsuojelu on alkanut kehittyä 1800-luvun loppupuolella, ja ensimmäinen suomalainen luonnonsuojelulaki on vuodelta 1923. Tuolloin tavoitteena oli alkuperäisen luonnon ja maisemien suojeleminen. Itse ympäristönsuojeluun alettiin kiinnittää kuitenkin huomiota vasta paljon myöhemmin, ja ympäristönsuojelun käsite otettiin käyttöön vasta 1970-luvulla. Kuitenkin teollistumisen ja kaupungistumisen aikaan muutosten ympäristöhaitat tunnettiin jo hyvin, mutta ne hyväksyttiin sellaisenaan ajalle ominaisina ilmiöinä. Ympäristönsuojeluun liittyvinä käsitteinä otettiin käyttöön termit vesiensuojelu, ilmansuojelu, meluntorjunta ja jätehuolto. (Koivusaari 2001: 4–6.)

Nykyään suurimpina ihmisen aiheuttamina ympäristöhaittoina pidetään ilmansaastuttamista, jätevesien aiheuttamaa kuormitusta, pohjavesien saastuttamista ja luonnonvarojen tuhlailevaa käyttöä. Näillä kaikilla on kauaskantoisia seurauksia koko maapallollemme (Koivusaari 2001: 4–6).

Suomalaiseen ympäristöpolitiikkaan on vaikuttanut merkittävästi Suomen talouden nojautuminen energiavaltaiseen metalli- ja metsäteollisuuteen. Ilmansaasteet ja vesien likaaminen sekä metsien ja vesistöjen kaikkinaisen hyödyntäminen ovat vaikuttaneet negatiivisesti suomalaiseen luonnonympäristöön, vaikkakin Suomi voi edelleenkin olla ylpeä suhteellisen puhtaasta luonnostaan verrattuna muihin Euroopan maihin. Metalli- ja metsäteollisuuden merkitys Suomen taloudelle on ollut niin suuri, että ympäristöongelmiin ei ole herkästi tartuttu. 1980-luvun jälkeen ympäristönsuojelun ja talouden välille alkoi kuitenkin syntyä positiivisia kytkentöjä, mikä on edesauttanut niin sanottua ekologista rakennemuutosta. (Sairinen, Viinikainen, Kanninen & Lindblom 1999: 106–107.)

Ympäristöjohtamisen käsite on otettu käyttöön 1990-luvun alussa. Siltä odotettiin paljon, ja yritystoiminnan ympäristövaikutukset ovatkin pienentyneet monin paikoin. Samaan aikaan kuitenkin tuotanto on kasvanut ja mitätöinyt saavutetut parannukset. Toisaalta yritysten ympäristöohjelmia on myös kritisoitu niiden pinnallisuudesta ja totuuspohjan olemattomuudesta. Ympäristöjohtaminen vaatii taustalleen ympäristöarvot, jotka kuitenkin usein ovat jääneet vain välinearvoiksi. (Pihkola 2005: 31; ks. myös Korhonen 2006: 211.)

Ympäristön huomioonottaminen edellyttää yrityksiä siis tuottamaan vähemmästä enemmän. Resurssien käyttöä tulisi tehostaa, raaka-aineita ja energiaa tulisi käyttää säästellen, ja päästöjen ja jätteiden määrä tulisi minimoida. Tuotteet ovatkin vaihtuneet jo monessa tapauksessa palveluiksi, ja pitkäikäisempiä tuotteita on tarjolla niitä haluaville. (Koivusaari 2001: 19.) Tarkoitus ei kuitenkaan ole muuttaa yritystoimintaa tai tehtaita ympäristönsuojelulaitoksiksi, vaan tärkeää on ympäristönäkökohtien huomioiminen liiketoiminnan puitteissa ja esimerkiksi ylenmääräisen kulutuksen ja raaka-aineiden tuhlaamisen vähentäminen. Monissa

suomalaisissa yrityksissä ympäristöasiat luetaan edelleen menoeräksi ja toimintaa rajoittavaksi tekijäksi. Tavallista myös on, että pienet yritykset ja palveluyritykset näkevät ympäristövaikutuksensa niin mitättömiksi, että eivät halua panostaa ympäristönäkökulmiin liiketoiminnassaan. Kuitenkin esimerkiksi raaka-aineiden ja energian säästäminen koituvat loppujen lopuksi myös yrityksen taloudelliseksi hyödyksi.

Ympäristösuorituskyvyn käsite esitetään usein synonyymiksi 'ympäristönsuojelun taso' -käsitteelle. Se viittaa yrityksen aiheuttamiin päästöihin ja materiaalien ja energian käyttöön. Sillä on kuitenkin myös laajempi sisältö kattaen lisäksi kommunikatiivisen, operatiivisen, kulttuurisen, fysikaalisen ja taloudellisen ulottuvuuden. Yrityksissä on käytännössä keskitytty vain fysikaalisen (ympäristökuormitus), operatiivisen ja taloudellisen ulottuvuuden tarkasteluun. Organisaatioiden ympäristösuojelukyvyn geneerisinä ympäristöindikaattoreina pidetään yleensä sähkön ja veden käyttöä, hiilidioksidipäästöjä ja kaatopaikka- ja ongelmajätteiden määrää. Lisäksi eri toimialoilla painottuvat eri asiat. Prosessiteollisuuden yhtiön ympäristövaikutuksia on siis aiheetonta verrata pienen palveluyrityksen vaikutuksiin. (Kuisma 2004: 111, 121.)

Ympäristövastuu on tuonut myös markkinoinnin käsitteistöön uudet ilmiöt: ”vihreän markkinoinnin” ja ”vihreän yrityksen”. Puhutaan myös yrityksen ”vihertämisestä”, mikä tarkoittaa juuri ympäristönäkökulmien parempaa huomioonottamista yrityksessä. Muutos voi tapahtua itse yrityksessä esimerkiksi päästöjä vähentämällä tai raaka-ainevalinnoissa, mutta tavallista on myös pelkän tuotteen muokkaaminen ympäristöystävällisemmäksi. Tällaista strategiaa käyttävät usein vahvasti brändi-orientoituneet yritykset. (Prakash 2002: 286–293.)

Kun kuluttajien ympäristötietoisuus alkoi kasvaa, jotkut yritykset reagoivat tilanteeseen muuttamalla markkinointiaan ympäristökeskeisemmäksi. Esimerkiksi tuotteisiin hankittiin ”ostettavia” ympäristömerkkejä tai mainonnassa korostettiin tuotteen tai yrityksen vihreyttä. Valitettavan usein itse tuote tai tuotantoprosessi eivät kuitenkaan muuttuneet millään tavalla. Tämä on ollut vaikuttamassa kuluttajien suhtautumiseen vihreää markkinointia ja ympäristöystävälliseksi luokiteltuja tuotteita ja yrityksiä kohtaan. Myös ympäristöä huomioivat yritykset ovat olleet entistä harkitsevaisempia lähtiessään markkinoimaan tuotteitaan ympäristönäkökohdilla. (Mendleson & Polonsky 1995: 4–5; ks. myös Polonsky, Carlson, Grove & Kangun 1997.)

Niin sanottua vihreää kulutusta ja eettisiä kuluttajia on tutkittu viime vuosina paljon. Tutkimusten mukaan eettinen kuluttaminen on arkipäiväistynyt, eikä vihreitä kuluttajia pidetä enää ympäristöaktivisteina toisin kuin muutama vuosikymmen sitten. Nykyään on jopa trendikästä kuluttaa eettisesti. Vihreän kuluttamisen hyö-

dyn voi kuitenkin asettaa myös kyseenalaiseksi. Maailmanlaajuiset ympäristöongelmat vaativat ennen kaikkea merkittäviä institutionaalisia muutoksia (esimerkiksi päästökauppa) länsimaisessa yhteiskunnassa, joskaan yksittäisiä kulutusvalintojaan ei tulisi vähätellä. (Ks. esim. Moisander 2004.)

### 3.4 Yhteiskuntavastuun ideologiat

Moderniin yhteiskuntavastuun ideologiaan kuuluu johtamisnäkemys, jossa johtaja toimii niin sanottuna uskottuna miehenä omistajien ja muiden sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja työntekijöiden välillä. Tällaisessa tilanteessa on kuitenkin pohdittava, millainen painoarvo kullekin sidosryhmälle ja sen vaateille voidaan antaa (Friedman & Miles: 2002; Crane, Driver, Kaler, Parker & Parkinson 2005). Lisäksi johtajan lailliset ja moraaliset velvollisuudet voivat johtaa konfliktiin. Johtajan tulee siis löytää tasapaino eri sidosryhmien odotusten ja oman henkilökohtaisen etiikkansa ja yritysjohtajan roolissa kohtaamiensa odotusten välillä. Tästä näkökulmasta katsottuna johtajat ovat ikään kuin rooliensa vankeja organisaatioiden edustajina ja toteuttavat ainoastaan niitä päämääriä, joita organisaatio heiltä vaatii (Takala 1988: 44–6, 24; Takala 1993: 31–38).

Lain ja moraalin asettamat velvoitteet voivat aiheuttaa omalta osaltaan ongelmia organisaatioissa. Esimerkiksi esimies voi johtaa alaisiaan lain sanelemissa rajoissa, vaikka eettisyys ja hyvä henkilöstöjohtaminen puuttuvat. Tällöin johtajan toiminta saattaa seurata lain kirjainta, mutta alaiset voivat silti kokea esimerkiksi joutuneensa huonosti kohdelluiksi. Kyse on subjektiivisesta mielipiteestä ja tunteista. Johtajan päätöksiin vaikuttavat hänen arvonsa, jotka ovat riippuvaisia henkilön henkisen kehityksen asteesta, organisaatiokulttuurista ja koko yhteiskunnasta. (Esim. Takala 2000: 598–601.)

Takala (2000: 598–601) on tutkinut yhteiskuntavastuun taustalla vaikuttavia ideologioita ja jakanut ne omistajälähtöisiin ideologioihin, sidosryhmälähtöisiin ideologioihin ja laajan sosiaalisen vastuun ideologioihin (ks. myös Takala 2004: 222–229). Ketola (2005: 19) on rinnastanut edellä mainittuihin ryhmiin myös DesJardinsin (1998) jaon klassiseen malliin, neoklassiseen malliin ja kestävän kehityksen malliin.

*Omistajälähtöisen eli klassisen ideologian* pääajatuksena on yritysten toimiminen lisäarvon tuottajina omistajilleen. Se tukeutuu vahvasti markkinatalousmalliin, joka perustuu vapaaseen ja avoimeksi oletettuun kilpailuun, ja muuhun yhteiskunnalliseen toimintaan osallistuminen koetaan häiriötekijäksi koko yhteiskunnal-

le. Jotkut näkemykset pitävät jopa vastuuttomana yrityksen osallistumista sellaiseen yhteiskunnalliseen toimintaan, mikä millään tavalla hidastaa tai hankaloittaa tuloksen tekemistä. Tavoitteena on voiton maksimointi. Milton Friedmanin ajatukset liittyvät vahvasti omistajälähtöiseen ideologiaan. On jopa esitetty, että yritystoiminta on amoraalista, eli että se ei olisi millään tavoin moraalisen arvostelun alla. (Takala 2000: 598–601.) Yritys voidaan kuitenkin nähdä systeeminä, joka koostuu ihmisistä, ja heille tiettyjen odotusten ja käyttäytymisnormien kohdistaminen on mahdollista. Yksittäisiltä ihmisiltä odotetaan tavallisesti hyväksyttävää käyttäytymistä muun muassa muita ihmisiä ja luontoa kohtaan. Näiden velvoitteiden voisi olettaa olevan olemassa myös toimittaessa ammattiroolissa ja laajemmassa systeemissä.

Ketola (2005: 19) yhdistää tähän ideologiaan muun muassa S-ryhmän tai ainakin ryhmän toiminta-ajatuksen: ”tuottaa palveluja ja etuja sitoutuneille asiakasomistajille”. Hän huomauttaa, että tällainen ideologia ei riitä yhteiskuntavastuun saavuttamiseksi, sillä yritysten tulee huomioida myös muiden sidosryhmien tarpeet ja vaateet. On kuitenkin hyvin arveluttavaa yhdistää tällaisen toiminta-ajatuksen omaava yritys yksioikoisesti klassiseen ideologiaan, jossa ainoa eteenpäin vievä voima on voiton maksimointi. Esimerkiksi S-ryhmän arvot ja toiminta sekä osuustoiminnalliset periaatteet kertovat toista tarinaa ryhmän vastuullisuudesta. Yksi arviointikriteeri ei siis aina riitä.

Boothin (1994: 63–64) mukaan modernia maailmaa ilmentää parhaiten juuri tällainen omistajälähtöinen ideologia, jossa itsesäätelevät markkinat, taloudellinen yhteiskunta ja homo economicus ovat parhaita ajan ilmentymiä. Hän kutsuu yhteiskuntaa markkinayhteiskunnaksi, jossa on tavallista materiaallisen hyödyn tavoittelemisen, laskelmointi ja itsekkyyys. Taloudellinen lähestymistapa menee tästä vielä pidemmälle. Sen mukaan ihmiset toimivat niukkuuden pakon sanelemana, mikä aiheuttaa väistämättä taloudellisesti laskelmoivaa käyttäytymistä.

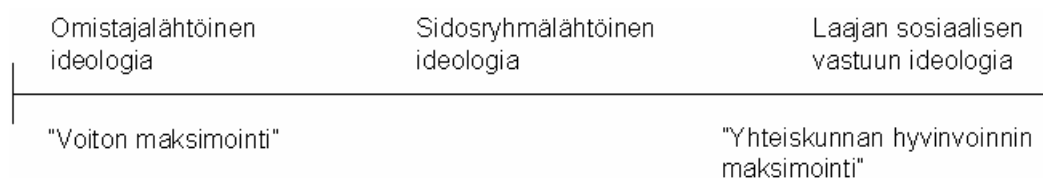
*Sidosryhmälähtöinen eli neoklassinen ideologia* ottaa laajemmin huomioon sidosryhmät. Päätöksiä tehdään pitkällä tähtäimellä, ja tavoitteena on kasvu, jatkuvuuden turvaaminen sekä tuottojen pitkän tähtäimen optimointi. Vastuullinen toiminta on edellytys näiden hyötyjen toteutumiseksi. Sidosryhmälähtöisessä ideologiassa vastuullisuus ei kuitenkaan ole yrityksen tavoite itsessään, vaan ennemminkin väline muun hyvän saamiseksi ja toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Päähuomio kiinnittyy siihen, että toiminnan negatiiviset vaikutukset eivät ole suuremmat kuin yrityksen tuottama hyöty toimintaympäristölleen. Näkökulma vastuuseen on näin ollen myös alueellinen. Lakien tarkka noudattaminen ei siis riitä vastuullisuuteen, vaan se on minimitaso, jota noudattamalla yritys voi hankkia oikeutuk-



sen toiminnalleen, mutta vastuulliseksi ainoastaan lain täyttävää yritystä ei voida sanoa. (Takala 2000: 598–601.)

Sidosryhmien merkityksen tunnustamiseen liittyy kahdenlaisia perusteita. Moraalisten perusteiden mukaan kaikkia yrityksen sidosryhmiä tulisi arvostaa samalla tavoin, ja yrityksen tulisi huomioida kaikki sidosryhmät tasa-arvoisesti kaikessa toiminnassaan. Yritys on olemassa sidosryhmien ”kautta”. Tehokkuusperusteissa sidosryhmien välinearvo korostuu: sidosryhmien tarpeet kannattaa ottaa huomioon, koska se mahdollistaa muiden tavoitteiden, esimerkiksi voittojen maksimoinnin saavuttamisen. (Kujala 2001: 25.)

*Laajan sosiaalisen vastuun eli kestävä kehityksen ideologia* asettuu omistajälähtöisestä ideologiasta katsottuna toiseen ääripäähän vastuullisuusmittaristossa (kuva 8). Ideologian mukaan yrityksen toiminnan tarkoituksena on yhteiskunnan hyvinvoinnin lisääminen. Ideologia on suhteellisen uusi. Se korostaa yhteiskunnallisen vastuun sekä rajoittavaa että mahdollistavaa roolia. Yhteiskuntavastuu rajoittaa esimerkiksi yrityksen toimintavaihtoehtoja, mutta synnyttää myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tämän ideologian piirissä voiton tuottamisperiaate toimii välinearvona, joka mahdollistaa yhteiskunnan hyvinvoinnin lisäämisen. Valistunut luterilaisuus, kantilainen velvollisuusetiikka ja altruismi vaikuttavat laajan sosiaalisen vastuun ideologian takana. (Takala 2000: 598–601.)



**Kuva 8.** Ideologiat vastuullisuusakselilla (Takala 2000).

Laajan sosiaalisen vastuun ideologiaa on pidetty perinteisesti yhteiskuntavastuun ihannepäämääränä, mutta millainen sitten on yritys, joka tähän ideologiaan istuu? Mikäli yhteiskuntavastuun päätavoitteena pidetään yleisesti tällaista kestävä kehityksen ideologiaa, tavoitteet tuskin ovat kovinkaan realistisia. Tässä valossa myös yhteiskuntavastuuta kohtaan esitetyt syytökset naivistisuudesta ovat perusteltuja.

Juslin (2003: 14–15) kutsuu taloudellisen näkemyksen korostamista *utilistiseksi* tavaksi suhtautua yrityksen vastuuseen. Painotuksessa korostuu yrityksen taloudellinen hyöty. *Humanismi* puolestaan korostaa ihmistä vastuun kohteena, ja Juslinin mallin mukaan utilismia ja humanismia voidaan yhdessä kutsua yrityksen sosiaalisiksi vastuiksi. Vastuuseen luonnosta voi Juslinin mukaan suhtautua sekä *environmentalistisesti* että *ekologistisesti*. Environmentalismille on tyypillistä luonnon rajattoman hyväksikäytön kritisoiminen, mutta toisaalta usko siihen, että tilanne voidaan korjata nykyisten rakenteiden puitteissa esimerkiksi lainsäädännön ja ympäristöystävällisen tuotannon kautta. Luontoa suojellaan ihmiselle. Ekologismi puolestaan pitää muun muassa nykyisiä taloudellisia rakenteita syinä ympäristöongelmiin ja asettaa markkinalähtöisen ympäristövastuun kyseenalaiseksi. Ekologismi pyrkii luonnon suojeluun ihmiseltä.

Juslinin ja Takalan jaotteluissa on muutamia yhteisiä piirteitä (mm. Takalan omistajalähtöinen ideologia ja Juslinin utilismi), mutta kokonaisuudessaan näkökulma on kuitenkin erilainen. Takalan jaottelussa vastuun laajuus ja siihen motivoivat seikat vaihtelevat eri ideologioissa, kun taas Juslinin jaottelussa korostetaan ennen kaikkea vastuun painotuksia ja kohteita ottamatta huomioon vastuun todellista määrää. Juslinin painotukset ovat tästä syystä suhteellisen yksipuolisia.

### 3.5 Yhteiskuntavastuun toteuttamistasot

Yrityksen aloittaessa tietoisien yhteiskuntavastuun johtamisen on sillä oltava aluksi tahtotila, joka yleisimmin tarkoittaa yrityksen arvojen tai periaatteiden määrittelyä. Arvot määrittelevätkin pitkäaikaisesti toiminnan lähtökohdat, ja niiden on tarkoitus toimia yrityksen kaiken toiminnan perustana. Arvoprosessi arvojen määrittelystä lähtien on tärkeää käydä yrityksessä läpi kunkin organisaatiotason kanssa siten, että yrityksen arvot todella vastaavat koko yrityksen yhteisiä arvostuksia. Yhteiskuntavastuun johtamisessa arvojen määrittelyn jälkeen on päätettävä yrityksen tavoitteet yhteiskuntavastuun kantamisessa eli vastuuindikaattorit. Ne on tärkeää johtaa yrityksen arvoista ja periaatteista, ja niitä tulee olla mahdollista myös seurata. Tästä syystä tavoitteiden on hyvä olla mitattavia ja aikaan sidottuja.

Tämän jälkeen yrityksen on määriteltävä ne toiminnot ja prosessit, jotka ovat kriittisiä sen yhteiskuntavastuun ja edellä määriteltyjen tavoitteiden suhteen. Toimintojen vastuullisuudesta vastaavat yrityksen prosessien omistajat oman ydintehtävänsä ohella. Lopuksi on vielä selvitettävä, mitä osaamista toiminnot

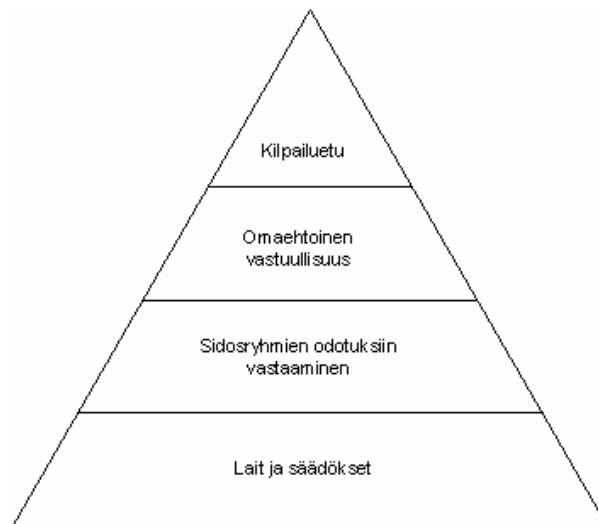
vaativat, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. (Cramer, Heijden & Jonker 2006: 387–389; Talvio & Välimaa 2004: 80–81.)

Yritykselle voidaan tietoisesti laatia myös vastuullisuusstrategia, jonka tulee olla osa yrityksen koko strategiaa ja linjassa muiden tekemisten kanssa. Vastuullisuusstrategialla voidaan tarkoittaa joukkoa toimintaperiaatteita, joilla yritys pyrkii tiettyihin vastuullisuuteen liittyviin päämääriin. Se on siis pitkän tähtäimen suunnitelma, jolla yritys tietoisesti tavoittelee esimerkiksi hyvää yrityskansalaisuutta.

Vastuullisuudelle voidaan määritellä myös komponentit, jotka yhdistämällä yrityksen on mahdollista saavuttaa ”vastuullisuus”. Tämä vastuullisen liiketoiminnan komponenttien kolminaisuus koostuu *arvoista* eli ajatuksista, *sanoista* eli puheesta ja *teoista* eli käytännöistä. Teoreettisesti voidaan ajatella, että arvot johtavat sanoihin ja sanat tekoihin. Käytännössä komponenttien järjestyksellä ei kuitenkaan ole väliä, vaan tärkeintä on komponenttien yhteensopivuus. Tämä malli korostaa sitä, miten yrityksen kaiken liiketoiminnan tulisi olla vastuullista ja arvojen, sanojen ja tekojen yhdenmukaisia. (Ketola 2005: 56–57.)

### 3.5.1 TT:n yhteiskuntavastuumalli

Teollisuuden ja Työnantajien Keskusliitto (jatkossa TT; nykyisin Elinkeinoelämän keskusliitto EK) (2001: 27) on hahmotellut yhteiskuntavastuun toteuttamistasoajattelua pyramidimallin avulla (kuva 9). Se on yksi käytetyimmistä yhteiskuntavastuun toteuttamistasoja kuvaavista malleista Suomessa. Pyramidimallin tarkoituksena on kuvata yrityksen yhteiskuntavastuun laajuutta ja herkkyyttä erilaisiin vastuullisiin toimenpiteisiin. Ensimmäisellä tasolla olevat yritykset hankkivat oikeutuksen liiketoiminnalleen noudattamalla lakeja, mutta eivät toimi vastuullisesti muulla tavoin. Yritys voi siis legaalisessa mielessä toimia täysin hyväksyttävästi, mutta eettisten periaatteiden mukaan olla hyvinkin moraaliton. Tässä mielessä lait määrittävät siis ainoastaan toimintamme vähimmäisstandardit (ks. Takala 1993: 12).



**Kuva 9.** Yhteiskuntavastuun toteuttamistasot TT:n (2001: 27) mukaan.

TT:n mallin toisella tasolla olevat yritykset huomioivat lakien lisäksi sidosryhmiensä odotukset ja pyrkivät näin sopeuttamaan toimintansa ympäristön vaateisiin. Sidosryhmien arvostukset ja odotukset ovat muuttuvia, joten yrityksen on käytävä vuoropuhelua verkostojensa kanssa jatkuvasti. Tällä vastuun toisella toteuttamistasolla on yhtymäkohtia sosiaaliseen vastuuseen, mutta on hyvä huomioida, että sidosryhmien odotukset ja yrityksen yhteiskuntavastuutoimet eivät kuitenkaan aina kohdistu sidosryhmiin, vaan myös esimerkiksi luonnonympäristöön.

Kolmas toteuttamistaso liittyy TT:n mukaan yritysten omaehtoiseen vastuullisuuteen. Mikäli yritys siis toimii vastuullisesti yhteiskuntaa kohtaan ilman minkäänlaisia sidosryhmien tai ympäristön velvoitteita ja odotuksia, voidaan se sijoittaa pyramidin kolmannelle tasolle. Tällöin voidaan yleensä puhua vastuusta, jossa eettiset normit määrittävät oikean tavan toimia. Toisaalta omaehtoisella vastuullisuudella voidaan pyrkiä myös esimerkiksi sidosryhmien odotusten ennakoimiseen ja sitä kautta taloudellisen hyödyn saavuttamiseen.

Pyramidin huipulle TT sijoittaa yritykset, jotka ovat luoneet vastuullisella yritystoiminnallaan itselleen kilpailuetua. Aikaisempien tutkimusten mukaan yrityksen vastuullisuus näyttäisi lisäävän yrityksen hyvää mainetta ja sitä kautta luovan kilpailuetua. Vastuu voi kuitenkin olla vain silloin moraalista, kun se toteutuu sisäisestä halusta tai velvollisuudesta tehdä oikein. TT:n mallissa on näin ollen kyse niin sanotusta utilitaristisesta vastuusta. (Ks. Takala 1993: 13 ja Neilimo 2004: 132–133.)

Käytännössä yritys voidaan positoida mallin usealle tasolle, sillä yrityksen piirissä voi olla toimintoja, jotka ovat aika- tai tilanneriippuvaisesti eri tasoilla. Samoin globaalit yritykset saattavat sijoittua useammalle tasolle eri yksiköidensä ja liiketoimintojensa osalta.

Pyramidimallin ensimmäinen taso edellyttää yrityksen toimivan lainsäädännön ja hyvän käytännön mukaisesti. Se onkin vähimmäisvaatimus yrityksen koko olemassaololle. Lainsäädäntöön sekä säädöksiin ja suosituksiin ovat vaikuttaneet myös muun muassa EU ja OECD sekä muutamat muut tahot. *Suomessa* monet lait koskevat yritystoimintaa, ja sitä kautta niillä on vaikutusta myös yhteiskuntavastuun toteuttamiseen ja vaatimuksiin. Erityisesti siihen ovat vaikuttaneet osakeyhtiö- ja arvopaperimarkkinalainsäädäntö, kirjanpito- ja verolainsäädäntö, teollisoikeus- ja kilpailulainsäädäntö, ympäristölainsäädäntö, työ- ja sosiaalilainsäädäntö, tuoteturvallisuus- ja kuluttajansuojalainsäädäntö sekä kansainvälisen kaupan säännökset. (TT 2001: 10.)

*Euroopan unioni* on ottanut useasti kantaa yritysten toimiin vastuullisuuden puolesta. Vuonna 2001 Euroopan Yhteisöjen komissio julkaisi tiedonannon kestävää kehitystä koskevasta Euroopan unionin strategiasta. Siinä sitoudutaan huomioimaan kaikessa toiminnassa sosiaaliset, ekologiset ja taloudelliset näkökohdat. Siinä kannustetaan myös erityisesti suuria yrityksiä julkaisemaan vuosikertomuksissaan ympäristö- ja sosiaaliseen vastuuseen liittyviä tunnuslukuja ja muita tietoja. Samana vuonna komissio julkaisi myös vihreän kirjan yritysten sosiaalisen vastuun edistämisestä. Siinä käsiteltiin muun muassa yhteiskuntavastuun raportointia ja auditointia sekä yleisiä yhteiskuntavastuuseen liittyviä asioita. (Niskala ym. 2003: 38–40.)

Vihreän kirjan tarkoituksena oli toimia keskustelun avaajana Euroopan unionissa. Komission tiedonannossa vuonna 2002 korostetaan yhteiskuntavastuun vapaaehtoisuutta, vaikka Euroopan Parlamentti oli julkaissut hetkeä aiemmin mietinnön vihreästä kirjasta, ja kehottanut komissiota antamaan ehdotuksen sosiaali- ja ympäristöraportoinnin ehdottomuudesta. Komissio lähtee siis tiedonannossaan vapaaehtoisuuden ajatuksesta, mutta pitää kuitenkin erittäin tärkeänä yhteiskuntavastuun edistämistä. Komissio ehdottaakin muun muassa tiedon lisäämistä sosiaalisen vastuun positiivisista vaikutuksista, pk-yritysten kannustamista vastuullisuuteen ja vastuullisuuteen liittyvien käytäntöjen yhdenmukaistamista. Vuonna 2003 EU:n Parlamentissa äänestettiin yrityksen yhteiskuntavastuun raportoinnin vapaaehtoisuudesta. Äänestys päättyi vain viiden äänen erolla vapaaehtoisuuden voittoon. Euroopan unioni on julkaissut myös lukuisia muita suosituksia yhteiskuntavastuuseen liittyen. (Niskala ym. 2003: 38–40; ks. myös Marzano 2005.)

*OECD* puolestaan on julkistanut suositukset monikansallisten yritysten käyttäytymisestä jo vuonna 1976. Suositukset uudistettiin vuonna 2000. Valtioiden tulee seurata suositusten toteuttamista, vaikkakin ne perustuvat vapaaehtoisuuteen. *OECD* on ottanut kantaa muun muassa ympäristönsuojeluun, kuluttajansuojakysymyksiin, lahjontaan, tiede- ja teknologia-asioihin sekä verotukseen ja raportointiin. Toimintaohjeiden tarkoituksena on parantaa monikansallisten yritysten ja niitä ympäröivän yhteiskunnan luottamusta. Suomessa *OECD*:n monikansallisten yritysten toimintaohjeiden täytäntöönpanoa edistää kauppa- ja teollisuusministeriön yhteydessä toimiva hallituksen ja kansalaisjärjestöjen edustajista ja eri asiantuntijoista koottu *MONIKA* -kansainvälisen sijoitustoiminnan ja monikansallisten yritysten neuvottelukunta. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2006.)

Lainsäädäntö sekä EU:n ja *OECD*:n säädökset ja suositukset pohjautuvat suurelta osin *YK*:n kansainvälisiin sopimuksiin ja julistuksiin, muun muassa vuoden 1948 julistukseen ihmisoikeuksista. Se on toiminut perustana sille, mitä nykypäivänäkin käsitetään ihmisoikeuksilla (ks. Arkani & Theobald 2005). Yleisyys, luovuttamattomuus ja perustavanlaatuisuus ovat ihmisoikeuksien pääpiirteitä. Yleisyys eli universaalisuus korostaa ihmisten samanarvoisuutta: kaikilla ihmisillä on samat ihmisoikeudet riippumatta sukupuolesta, ihonväristä, kansallisuudesta tai muusta vastaavasta seikasta. Luovuttamattomuus tarkoittaa ihmisoikeuksien pysyvyyttä, ja perustavanlaatuisuuden mukaan ihmisoikeuksiksi voidaan kutsua vain tärkeitä, tarkoin määriteltyjä oikeuksia. *YK* on ollut solmimassa myös monia kuluttajansuojaohjeita ja ympäristönsuojeluun liittyviä sopimuksia. Näistä yksi merkittävin on vuoden 1992 Rion julistus ja toimintaohjelma, Agenda 21. Se on määritellyt laajasti kestävä kehityksen ja sen periaatteet. Vuonna 2002 julkistettiin niin sanottu Johannesburgin julistus ja täytäntöönpanosuunnitelma, jotka vahvistivat Rion julistuksen periaatteita. (Niskala ym. 2003: 10, 37.)

*YK*:n pääsihteeri Kofi Annan esitteli vuonna 1999 elinkeinoelämälle niin sanotun *Global Compact* -aloitteen, joka määritteli perusteet yritysten yhteiskunnalliselle vastuulle. Se liittyy ihmisoikeuksiin, työoloihin ja ympäristönsuojeluun. Aloite ottaa laajasti kantaa siihen, mitä kaikkea sosiaaliseen ja ekologiseen vastuuseen liittyy ja toimii näin hyvänä ohjenuorana ja tarkistuslistana yrityksille. Se ei kuitenkaan anna työkaluja niiden käytännön toteuttamiseen eikä myöskään valvo sitoumuksen allekirjoittaneiden yritysten toimintaa, joskin niiden tulee raportoida kestävään kehitykseen liittyvistä hankkeista *YK*:lle vuosittain. Maailmanlaajuisesti vuoteen 2004 mennessä sitoumuksen oli allekirjoittanut lähes 1 500 yritystä. (Rohweder 2004: 122.)

Työelämän oikeuksista on säädetty Kansainvälisen työjärjestö *ILO*:n sopimuksissa, jotka koskevat muun muassa järjestäytymisvapautta, pakkotyövoiman ja lapsityövoiman väärinkäytön kieltämistä ja työsuhteiden syrjintäkieltoa (ILO 2006).

Säädösten ja suositusten lisääntyessä yhteiskuntavastuun alueella myös erilaiset standardit ovat yleistyneet. Standardeja voidaan pitää yritysten työkaluina niiden pyrkiessä toteuttamistasolta toiselle. Koko yhteiskuntavastuun kattavaa standardia ei ole olemassa, vaan tämän hetkiset standardit keskittyvät vastuullisuuden eri osa-alueisiin. AA1000S-standardisarja keskittyy sidosryhmävuorovaikutukseen ja on prosessilähtöinen. Se ei pyri riittävän vastuullisuuden tason määrittelyyn, vaan jatkuvan parantamisen periaatteeseen. Tunnetuin vastuullisuusstandardisarja on kuitenkin ISO 14000, joka keskittyy ympäristöjohtamiseen. ISO 14001 on ympäristöjärjestelmästandardi, jonka lähtökohtana on lainsäädännön noudattaminen ja jatkuva parantaminen. Standardiin kuuluu koulutusta, suorituskyvyn mittaamista sekä auditointeja (ISO 2006). Samantyyppinen standardi on myös EMAS-ympäristöasioiden hallintajärjestelmä. Se ei ole kuitenkaan saavuttanut niin suurta suosiota Suomessa kuin ISO 14000 (Niskala ym. 2003: 46).

Oman haasteensa lainsäädännön noudattamiselle tuo globalisaatio, esimerkiksi suomalaisen yrityksen ulkoistaessa toimintojaan Euroopan ulkopuolelle. Yritysten tulee huomioida kulttuurierot ja paikallinen lainsäädäntö. Tavallista on, että esimerkiksi Aasiassa lainsäädännön asettama vaatimustaso on huomattavasti alhaisempi kuin Suomessa, jolloin yrityksen tulee päättää, millä tavalla toimii. Mikäli se poikkeaa käytännöistään oman maansa ulkopuolella, on siihen oltava selkeät perusteet. On eettisesti hyvin arveluttavaa, mikäli suomalainen yritys ei esimerkiksi huolehdi oman yrityksensä työoloista vaikkapa Aasian maissa samalla tavoin kuin Suomessa. (Mm. TT 2001: 26.)

Lakeihin ja säädöksiin perustuva vastuullisuuden toteuttamistaso on lähellä omistajalähtöistä ideologiaa, jossa voiton maksimoinnin puolestapuhujat, esimerkiksi Friedman, muistavat usein huomauttaa, että kaikesta huolimatta tärkeää on toimia lain sallimissa rajoissa.

Toinen TT:n mallin toteuttamistaso ottaa huomioon sidosryhmät ja niiden vaatimukset. Carroll ym. (2003: 69–71) ovat jaotelleet sidosryhmien panokset kolmeen eri tyyppiin: intressiin, oikeuteen ja omistukseen. Jos yrityksen toiminnalla on vaikutuksia sidosryhmiin, on ryhmän *intresseissä* tietää siitä, jotta se pystyy toimimaan sen mukaisesti. Sidosryhmällä voi olla myös *oikeus* puuttua joihinkin yrityksen toimintoihin. *Omistus* taas kuvaa tiivistä yhteistyötä esimerkiksi osakkeenomistajien ja yrityksen välillä. Tämä vastuuportaikon toinen askelma vastaa hyvin edellä kuvailtua sidosryhmälähtöistä eli neoklassista ideologiaa.

Voisi kuvitella, että nykyisessä kilpailuyhteiskunnassa yritys, joka ei vastaa sidosryhmiensä vaateisiin ja odotuksiin, ei voi toimia kannattavasti ainakaan kovin pitkään. Suomalaiset yritykset voidaankin suurelta osin sijoittaa vähintään tälle yhteiskuntavastuun toteuttamistasolle. Mikäli yritys ei pysty vastaamaan asiakkaidensa toiveisiin tuotteista tai hinnoista, hankkivat he tuotteensa ja palvelunsa muualta. Ja jos yritys ei panosta työntekijöidensä työhyvinvointiin, henkilöstön pysyvyys ei voi olla taattu. Samoin on yhteistyökumppaneiden laita: reilun ja kannattavan yrityksen kanssa halutaan tehdä yhteistyötä, sillä maine tarttuu.

Kolmas toteuttamistaso liittyy yrityksen omaehtoiseen vastuullisuuteen. Tälle tasolle voidaan sijoittaa yritykset, jotka omaehtoisesti haluavat ottaa sidosryhmänsä ja ympäristönsä huomioon, ilman minkäänlaista painostusta. Yritys voikin saavuttaa huomattavaa taloudellista hyötyä pyrkiessään ennakoimaan lainsäädännön ja sidosryhmien vaatimuksia tai odotuksia. Esimerkiksi ympäristölainsäädännön ennakointi on ollut merkittävä etu yrityksille: se on mahdollistanut uusien säädösten sisäistämisen ja uusien toimintamallien istuttamisen kaikkialle organisaatioon siten, että lain velvoitteisiin on voitu helposti vastata heti lain astuttua voimaan. Sama pätee myös sidosryhmiin. Mikäli yritys hankkii aktiivisesti tietoa esimerkiksi asiakkailtaan ja yhteistyökumppaneiltaan erilaisin tutkimuksin, se voi nopeasti ennakoida tulevia sidosryhmien odotuksia.

Kilpailuedun saavuttaminen on TT:n mallissa pyramidin huipulla. Tämän käsityksen mukaan yritysten on mahdollista saavuttaa vastuullisuudellaan kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin. Kilpailuedulla tarkoitetaan kyvykkyyttä tai resursseja, joiden avulla yritys voi saavuttaa etua suhteessa sen kilpailijoihin, kun muut tekijät pysyvät muuttumattomina. Kilpailuetu realisoituu taloudellisenä menestymisenä (Santonen 2006). TT:n malli kielii myös ajatuksesta vastuullisuuden taustalla: ainakin yhtenä tavoitteena on taloudellinen hyöty, kilpailuetu. Könnölä ja Rinne (2001) ovat kirjoittaneet teoksen 'Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna'. Heidän mukaansa vastuullisuuden oivaltaminen tarjoaa yrityksille mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseen ja riskien hallintaan. Esimerkiksi monissa kehitysmaissa patruunamallinen vastuullisuus auttaa motivoituneemman työvoiman saannissa. He myös korostavat sidosryhmävuoropuhelun merkitystä ja sen roolia kilpailussa: yhteistyö eri toimijoiden kanssa auttaa yrityksiä ymmärtämään eri kulttuureja ja toimintaympäristöjä, ja näin ollen ne havaitsevat pienetkin muutostrendit kilpailijoitaan nopeammin ja saavat etulyöntiaseman.

Myös Talvio ym. (2004: 150–153) ovat tulleet samaan päätelmään vastuullisen liiketoiminnan kannattavuudesta. Heidän mukaansa yhteiskuntavastuun aktiivinen johtaminen kehittää monia organisaation toimintoja, mikä vahvistaa kilpailuedun eri tekijöitä. Esimerkiksi vastuuttoman imagon omistava yritys saa tyytyä vähäi-



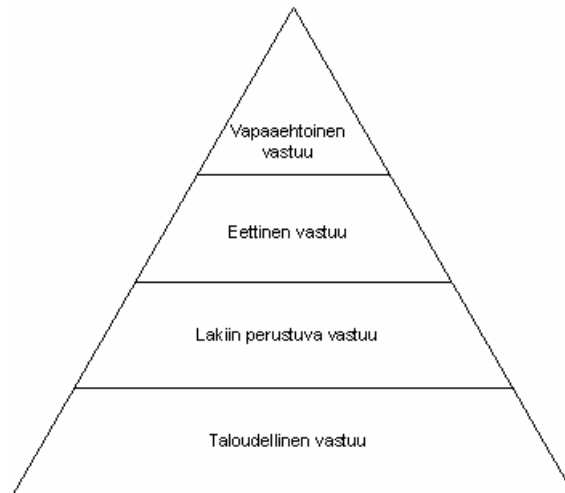
sempään kiinnostukseen henkilökuntaa hakiessaan, jolloin myös laatu kärsii (ks. myös Miles & Covin 2000). Kokemus ja empiiriset todisteet siis puhuvat sen puolesta, että hyvä etiikka on hyvää bisnestä. Moraalisesti hyväksytty yrityskäyttäytyminen kasvattaa luottamusta ja parantaa yrityksen mainetta. Nämä ovat selkeitä vetovoimatekijöitä niin asiakkaisiin, työntekijöihin kuin yhteistyökumppaneihinkin päin. Toisaalta eettisesti oikeat valinnat minimoivat erilaisia sanktioita ja negatiivista julkisuutta. (ks. Lantos 2001: 606; Joyner & Payne 2002.) On kuitenkin huomattava ero vastuullisen toiminnan vaikutusten ja siihen kannustavien motiivien välillä.

Yritysten pyrkiessä luomaan vastuullisuudestaan kilpailuetua ne panostavat herkästi markkinointiin ja mainontaan. Tuotteiden valmistajien työoloista, tehdyistä lahjoituksista tai esimerkiksi ekoteoista kerrotaan usein yritysten julkaisuissa ja mainoksissa. Erityisesti erilaiset ympäristösertifikaatit ja -merkit ovat käytettyjä yritysten viestinnässä. Tällaisessa markkinoinnissa on olemassa kuitenkin aina riski: mikäli yritys ei täytä todellisuudessa kaikkea sitä, mistä se ulospäin viestii, sidosryhmien luottamus on koetuksella. Yhteiskuntavastuullisuudesta kertominen sidosryhmille on tärkeää, mutta se tulee tehdä harkiten (ks. Veludo-de-Oliveira 2006).

Onko sitten hyväksyttävää toimia vastuullisesti vain omaa etua tavoitellen? Onko tärkeintä saavuttaa win-win-tilanne, vaikka yritys ei todellisuudessa toimitakaan täysin pyyteettömästi? Julkisen valinnan teorian yhteydessä esitetään usein, että moraalinen toiminta on aina vain peiteltyä itsekkyyttä. David Hume ja Adam Smith pyrkivät kumoamaan tämän perinteisen ajatustavan. Heidän mukaansa ihmiset ja näin ollen myös yritykset voivat toimia moraalisesti oikein myös ilman tekijän saamaa palkkiota tai hyötyä. (Sayer 2000: 86–88)

### 3.5.2 *Carrollin yhteiskuntavastuumääritelmä*

Archie B. Carrollin ja Ann K. Buchholtzin teos ”Business & Society: Ethics and Stakeholder Management” (2003) on kansainvälisesti suosittu ja paljon siteerattu teos yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyvissä tieteellisissä julkaisuissa. Carrollin ja Buchholtzin mukaan yritys toimii vastuullisesti, mikäli se 1) tavoittelee taloudellista menestystä, 2) noudattaa lakeja, 3) toimii eettisesti ja 4) toimii hyvän yrityskansalaisen tavoin. Tämä malli, a Four-Part Definition of CSR (jatkossa Carrollin malli) pyrkii yhdistämään perinteisen taloudellisen näkökulman ja lakeihin perustuvan ulottuvuuden eettisiin ja vapaaehtoisuuden näkökulmiin (kuva 10; Carroll ym. 2003: 35–36).



**Kuva 10.** Carrollin ja Buchholtzin (2003) ‘a Four-Part Definition of CSR’.

Taloudellinen vastuu on Carrollin mukaan väistämättä yksi yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueista, sillä yritystoiminta on lähtökohtaisesti taloudellista toimintaa. Yritykset tuottavat palveluita ja tuotteita, joita yhteiskunta haluaa ja myyvät niitä heille sopivaan hintaan. Se tarjoaa yritykselle mahdollisuuden jatkuvuuteen ja kasvuun ja esimerkiksi sijoittajien palkitsemiseen.

Lakeihin perustuva vastuu korostaa lakien määräävää ja yritystoimintaa rajaavaa vaikutusta. Carroll kuitenkin muistuttaa, että vaikka lakien noudattaminen on välttämätöntä ja tärkeää, se ei vielä riitä. Ensinnäkään lait eivät kata kaikkia niitä alueita tai aiheita, joita yritykset joutuvat kohtaamaan. Esimerkiksi sähköiseen kauppaan ja markkinointiin ei ole vielä säädetty kaiken kattavia lakeja. Toiseksi lait eivät aina pysy kehityksen ja muutoksen vauhdissa. Kolmanneksi Carroll huomauttaa lakien säätäjien roolista: lait saattavat heijastaa heidän henkilökohtaisia intressejään eettisten perusteluiden sijaan. (Carroll ym. 2003: 36.)

Eettinen vastuu kattaa ne toimet, joita yhteiskunta yrityksiltä odottaa, mutta joita ei ole kirjattu lakiin. Se koostuu normeista, standardeista ja sidosryhmien odotuksista. Vapaaehtoinen vastuu puolestaan liittyy ”suuren yleisön” toiveisiin ja odotuksiin. Se voi olla esimerkiksi hyväntekeväisyyttä lahjoitusten muodossa tai yhteistyötä eri järjestöjen kanssa. Vapaaehtoinen vastuu perustuu siis yrityksen näkökulmasta eettistä vastuuta enemmän vapaaehtoisuuteen. Jos yritys ei toimi vapaaehtoista vastuuta kantamalla, ei sitä kuitenkaan pidetä vastuuttomana. Mutta mikäli se huolehtii myös siitä, sitä voidaan kutsua hyväksi yrityskansalaiseksi (taulukko 3; Carroll ym. 2003: 38–39).

**Taulukko 3.** Vastuun lajit ja yhteiskunnan odotukset Carrollin & Buchholtzin (2003) mukaan.

Vastuun laji	Yhteiskunnan odotukset	Esimerkkejä
Taloudellinen	Yhteiskunta VAATII	Kannattavuus, voiton maksimointi
Lakiin perustuva	Yhteiskunta VAATII	Lakien ja säädösten noudattaminen
Eettinen	Yhteiskunta ODOTTAA	Kyseenalaisten toimintojen välttäminen, reilu peli
Vapaaehtoinen	Yhteiskunta TOIVOO	Hyvä yrityskansalainen, vapaaehtoistoiminta, hyväntekeväisyys.

Vaikka osa-alueet rakentuvat toinen toisensa päälle TT:n mallin tapaan, on Carrollin ym. ajatuksena, että kaikkia osa-alueita tarvitaan. Täydellinen yhteiskuntavastuu on siis taloudellisen, lakiin perustuvan, eettisen ja vapaaehtoisen vastuullisuuden summa. "Vastuullisen yrityksen" tulee siis olla kannattava, noudattaa lakeja, olla eettinen ja toimia hyvän yrityskansalaisen tavoin.

### 3.5.3 Yhteiskuntavastuun perinteisten tasomallien kritiikki ja porrasmalli

Yhteiskuntavastuun toteuttamistasoja on totuttu kuvaamaan neliosaisen kolmion avulla (kuvat 9 ja 10). Carrollin yhteiskuntavastuun pyramidi poikkeaa kuitenkin TT:n esittämästä pyramidikuviosta ratkaisevasti. Carrollin mallin ajatuksena on, että kaikkia pyramidin osa-alueita tarvitaan, mutta ne rakentuvat määrättyssä järjestyksessä toinen toisensa päälle. Pohjimmaisiksi Carroll on asettanut taloudellisen vastuun: kannattava yritystoiminta on välttämätöntä, jotta muut osa-alueet saadaan hoidettua. Eikö kuitenkin lakien noudattaminen ole ehdotonta, hyvä taloudellinen tulos vasta toissijaista?

Carrollin malli ei etene johdonmukaisesti. Carroll sisällyttää "tasomalliin" taloudellisen vastuun, mutta siinä ei tuoda esiin muita yhteiskuntavastuun osa-alueita. Vaikka taloudellista vastuuta edellytetään, jotta muut osa-alueet olisivat mahdollisia toteuttaa, ne ovat kuitenkin keskenään samanarvoisia. Mallin seuraavalta tasolta lähtien malli etenee samaan tapaan TT:n mallin kanssa laeista eettiseen

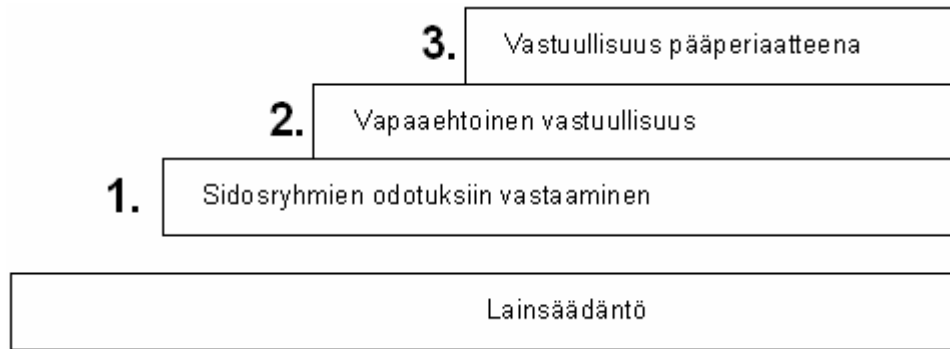
vastuuseen (sidosryhmien odotukset) ja vapaaehtoisuuteen (omaehtoinen vastuullisuus).

Koska mallit pyrkivät kuvaamaan yhteiskuntavastuun toteuttamista, ei ole asianmukaista sisällyttää niihin lakien täyttämisen velvollisuutta. Ainoastaan lakeja noudattavaa yritystä ei voida kutsua yhteiskuntavastuulliseksi, kuten Takalakin (2000: 598–601) mainitsee sidosryhmälähtöiseen ideologiaan liittyen. TT asettaa yhteiskuntavastuun ensimmäiseksi tasoksi lakien ja säädösten noudattamisen. Luonnollisesti lait vaikuttavat taustalla, mutta se ei ole kuitenkaan vielä yhteiskuntavastuun toteuttamistaso. Myös TT:n mallin viimeiseen tasoon tulee suhtautua varauksella. Kun muut tasot kuvaavat yrityksen suhtautumista vastuun kantoon ja sitä kautta vastuullisuuden lisääntymistä tasolta seuraavalle, ei kilpailuetu mallin huippuna puolla paikkaansa. Näkökulma on aivan toinen: se ei kuvaa todellista vastuullisuutta tai vastuun kannon herkkyyttä, vaan ainoastaan sidosryhmien suhtautumista yrityksen vastuullisuuteen. Omaehtoisen vastuullisuuden ja kilpailuedun välillä vastuullisuus ei siis välttämättä kasva.

Lisäksi voi kysyä, onko yrityksen ajatuksena aina loppujen lopuksi oman edun tavoittelu, vastuullisuudessaakin? Mitä jos yritys haluaa pyyteettömästi hoitaa oman kortensa kekoon eettisin toimin eikä vaadi taloudellisia näyttöjä vastuullisuuden kannattavuudesta? Entä eikö ylemmällä vastuutasolla oleva yritys voi saavuttaa kilpailuetua alemmalla tasolla oleviin yrityksiin nähden, vaikka se ei sijoittuisikaan mallin huipulle? Mikäli yritys on esimerkiksi huomioinut sidosryhmiensä odotukset tuotteiden turvallisuudesta, toisin kuin muut alan yritykset, eikö tämä tuo yritykselle kilpailuetua?

TT:n mallissa korostuu taloudellinen näkökulma yritystoimintaan, jossa yrityksen tavoitteeksi on asetettu kilpailuedun saavuttaminen. Tästä syystä mallia ei voida pitää yhteiskuntavastuun todellisia tasoja kuvaavana. Carrollin pyramidissa taloudellisen menestymisen tavoittelu asetetaan pyramidin perustaksi lakien noudattamisen edelle. Vaikkakin Carroll huomauttaa, että täydellinen yhteiskuntavastuu on kaikkien tasojen summa, on tasojen järjestys hieman arveluttava.

Tässä tutkimuksessa käytetään mallia (kuva 11), jonka ajatuksena on vastuullisuuden kuvaaminen tasoajatteluna, jossa vastuullisuus lisääntyy porras portaalta. Vastuuportaikon perustukset on luotu lainsäädännölle, mutta se ei ole vielä vastuullisuuden taso, sillä ainoastaan lainsäädäntöä noudattavaa yritystä ei voida kutsua eettisesti vastuulliseksi.



**Kuva 11.** Porrasmalli yhteiskuntavastuun toteuttamistasoista.

Ensimmäinen todellinen vastuutaso on sidosryhmien odotuksiin vastaaminen, mikä sisältää ne sidosryhmien vaateet, jotka jo aiemmin on käsitelty. Seuraava taso vastaa TT:n mallin omaehtoista vastuullisuutta ja Carrollin mallin huippua. Porrasmallin huipulle on asetettu Takalan laajan vastuun ideologian mukainen vastuutaso, mikä tarkoittaa vastuun kehittämistä niin pitkälle, että siitä on muodostunut toiminnan päätavoite. Näkökulma siis säilyy mallissa portaalta toiselle samana: seuraavalla askelmalla vastuullisuutta on aina edellistä enemmän.

Perinteisen käsityksen mukaan yhteiskuntavastuun kantaminen luo yritykselle kilpailuetua. Tämä ajatus on myös Suomessa yleisimmin käytetyn tasomallin lähtökohtana. Porrasmallissa keskitytään ainoastaan vastuun kuvaamiseen, eikä siinä ole huomioitu yrityksen taloudellisia tavoitteita. Porrasmallin huipulle sijoittuvien yritysten päätavoite ei siis ole voiton maksimaalinen tavoittelu, vaan kannattava eettinen toiminta. Tälle tasolle noustessaan yritys todennäköisesti jopa menettää mahdollisesti aiemmin saavuttamansa kilpailuedun, kun markkinasegmentti pienenee. Tällaisessa niche-strategiassa yrityksen ei olekaan tarkoitus tarjota palveluitaan tai tuotteitaan suurelle yleisölle. Perinteisen yrityksen vastuutavoitteena voidaan siis pitää porrasmallin toista askelmaa, vapaaehtoista vastuullisuutta.

Koska porrasmallissa vastuullisuus kasvaa tasolta seuraavalle ja se on yhteenso-piva kuvan 7 yhteiskuntavastuun osa-alueiden kanssa, käytän tätä mallia myöhemmin arvioidessani pankkien yhteiskuntavastuun tasoja.

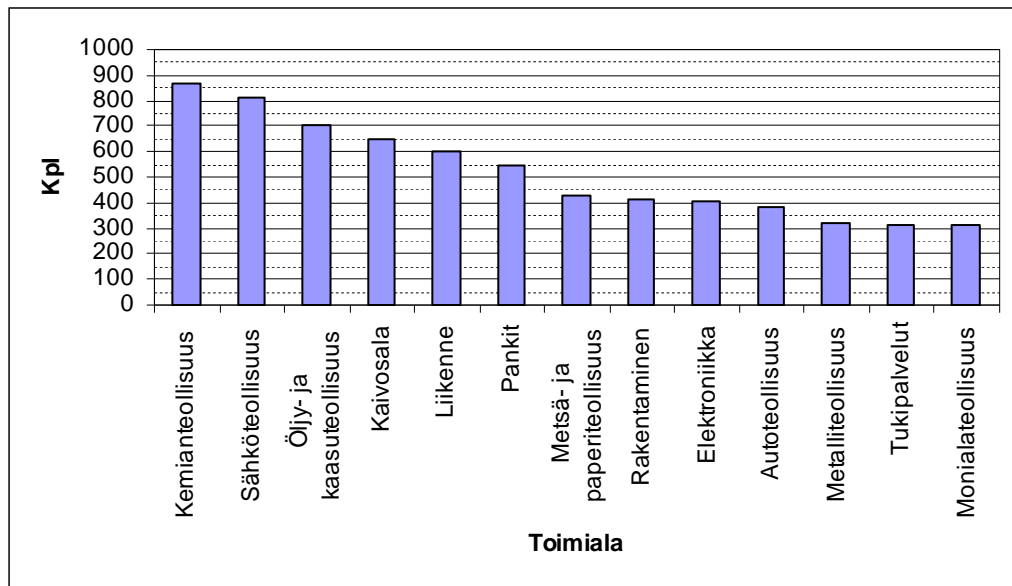
### 3.6 Yhteiskuntavastuun raportointi

Globalisaatio ja muut yhteiskunnan merkittävät muutokset ovat vaikuttaneet sidosryhmien vaatimuksiin yritysten läpinäkyvyydestä ja avoimuudesta. Toimiva yhteiskuntavastuun tiedonkeruu- ja seurantajärjestelmä onkin tarpeellinen työkalu mahdollistamassa vaatimuksiin vastaamisen. Ympäristöraportointi alkaa olla jo tuttua suurimmissa teollisuusyrityksissä. Viime vuosina vastuuraportointi on laajentunut kattamaan myös sosiaalisen ja taloudellisen vastuun tunnuslukuja ja selvityksiä edelläkävijäyrityksissä. Raportointikäytännöt ovat kehittyneet vuosi vuodelta, mutta toisaalta ne ovat myös vaikeasti vertailtavissa keskenään, sillä yhtenäiset raportointikäytännöt puuttuvat. (Niskala ym. 2003: 7, 12; Kujala ym. 2002: 175.)

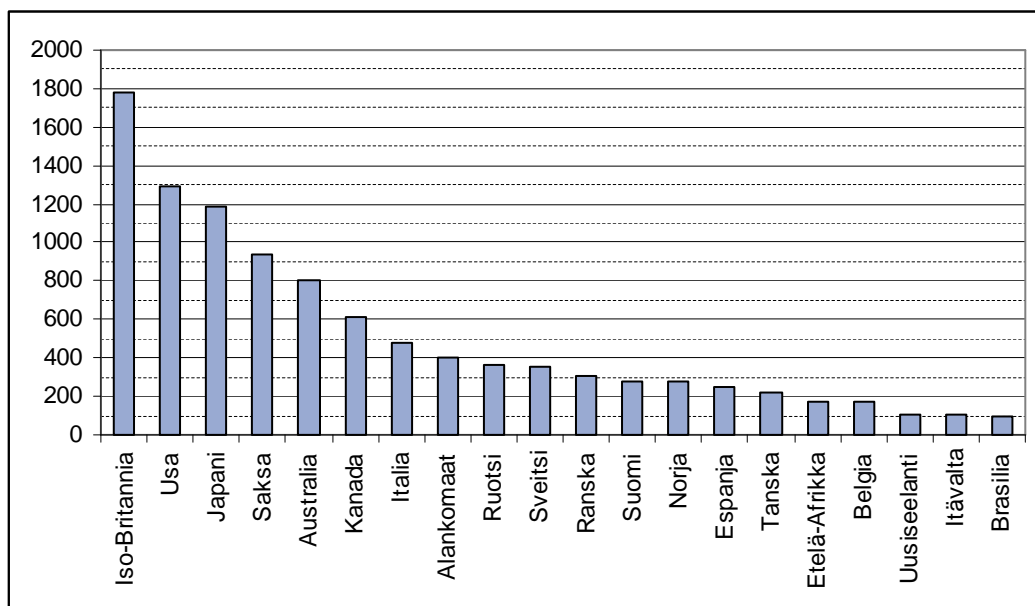
CorporateRegister.Com on internetissä toimiva yritysten vastuuraporttien sivusto. Sen kautta yritykset ja niiden sidosryhmät pääsevät tutustumaan eri tahojen raportteihin. Tämän palvelun piirissä vastuuraporttien määrä on kasvanut merkittävästi kymmenen vuoden aikana, ja vuoden 2004 lopussa sivustolla esiteltiin jo 1781 yrityksen raportit (kuva 12). Merkittävimmät raportioijat toimialan perusteella olivat kemianteollisuus ja energiateollisuus. Pankkitoimiala oli kuudenneksi merkittävin raportioija (kuva 13).

Raportoinnin avulla yritys voi siis viestiä siitä, mihin se on sitoutunut, kuinka se on pärjännyt sitoumuksiinsa nähden ja mitkä ovat sen tulevaisuuden suunnitelmat sitoumuksiinsa liittyen. Raportointi ei ole itsetarkoitus, vaan ennen siihen ryhtymistä on hyvä selvittää, mikä raportoinnin tarve on. Lisäksi sidosryhmävuoropuhelu mahdollistaa olennaisen raportoitavan tiedon valitsemisen ja sen, millä tavoin ja mitä kautta raportointia suoritetaan. Paperiset raportit eivät ole enää ainoa raportointikanava. Internetistä on tullut suosittu foorumi vastuukeskusteluille ja raportoinnille. Sähköinen raportointi mahdollistaakin tietojen jatkuvan päivittämisen, jolloin tieto on aina ajankohtaista. Raporttien verifiointi eli ulkoisen tahon suorittama raportin tarkastus on kuitenkin internet-raporteissa hankalaa, sillä myös verifiointin tulisi olla jatkuvaa. (Talvio ym. 2004: 125–126.)

Oli raportti missä muodossa tahansa, se voi olla sisäinen tai ulkoinen. Sisäinen raportointi viestii yrityksen omalle henkilökunnalle sen vastuullisuustavoitteista ja toteutuksista. Ulkoinen raportointi asettaa enemmän haasteita oleellisen tiedon valitsemisessa ja esittämisessä lukuisten erilaisten sidosryhmien vuoksi (Talvio ym. 2004: 126; ks. myös Painter-Morland 2006).



**Kuva 12.** Yritysten vastuuraporttien määrä CorporateRegister.Comin sivustolla.



**Kuva 13.** Vastuuraporttien määrä vuonna 2004 toimialoittain (13 tärkeintä).

GRI eli Global Reporting Initiative on tunnetuin ja laaja-alaisin ohjeistus yhteiskuntavastuuraportointiin. Sen kehitystyö aloitettiin vuonna 1997 YK:n ympäristöohjelman ja Coalition for Environmentally Responsible Economies -järjestön toimesta. Tuolloin tavoitteeksi asetettiin yhteiskuntavastuuraportoinnin nostaminen tilinpäätösraportoinnin rinnalle ja samalle tasolle. GRI on jatkuva prosessi, ja se pyrkii luomaan kestävän kehityksen raportoinnille yhtenäiset, uskottavat ja kansainvälisesti hyväksytyt ohjeet. (Kujala ym. 2002: 176–178; Niskala ym. 2003: 89.)

Global Reporting Initiative -organisaatio tähtäsi alusta alkaen yhteiskuntavastuun raportointia ohjaavaksi riippumattomaksi instituutioksi, mikä toteutuikin vuonna 2002. GRI on säätiö, joka toimii Amsterdamissa ja jota rahoittavat YK:n ympäristöohjelma (UNEP), useat yksityiset säätiöt ja ns. Charter Group -organisaatiot. (Kujala ym. 2002: 176–178; Niskala ym. 2003: 89.)

Organisaatio voi ilmoittaa raportissaan noudattavansa GRI-ohjeistusta, vaikka kaikki ohjeistuksen osa-alueet eivät vielä olisikaan käytössä. GRI kuitenkin vaatii siihen sitoutuneilta yrityksiltä näyttöä niiden halukkuudesta kehittää raportointiaan kattavaa GRI-raportointia kohti. GRI:n ohjeistuksen mukainen raportti sisältää neljä pääosiota: 1) organisaation visio ja strategia, 2) organisaation kuvaus ja tietojen laajuus ja kattavuus, 3) hallinto- ja johtamiskäytännöt sekä 4) indikaattorit, jotka kuvaavat taloudellista, sosiaalista ja ympäristösuorituskykyä. (Kujala ym. 2002: 178.)

GRI-raportointia varten on luotu selkeät periaatteet, totuudenmukaisen ja tasapainoisen raportin mahdollistamiseksi (taulukko 4). Läpinäkyvyyssperiaate liittyy kaikkiin GRI-raportoinnin periaatteisiin. Sen tavoitteena on tietojen uskottavuuden takaaminen. Sidosryhmien huomioiminen viittaa raportoinnin kehittämiseen sekä niin indikaattorien kuin raportin muodonkin valintaan yhdessä sidosryhmien kanssa. Sidosryhmävuoropuhelu on jatkuva prosessi, joka voi johtaa vahvaan keskinäiseen luottamukseen ja osapuolten oppimiseen. Raportoivat tiedot tulisi lisäksi tallentaa, analysoida ja julkistaa siten, että se antaa kaikille mahdollisuuden arvioida tiedon luotettavuutta. Tiedon tuottamisketjun tulee olla aukoton ja dokumentaation riittävää. (Kujala ym. 2002: 180–181; Niskala ym. 2003: 110–111.)

Organisaation tulee raporttia kirjoittaessaan huomioida yrityksen merkittävimmät yhtymäkohdat yleiseen kestäväan kehitykseen. Periaate velvoittaa yrityksen huomioimaan ja raportoimaan toimintansa paikallisista, alueellisista ja globaaleista vaikutuksista niin mikro- kuin makrotaloudessakin. Mikrotaloudella tarkoitetaan muun muassa yksittäisiä kuluttajia ja yrityksiä. Makrotalous puolestaan liittyy laajemmin kansantalouteen. Raportissa tulee esitellä kaikki toimet, jotka liittyvät



taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun kantamiseen siten, että lukijalla on mahdollisuus tehdä arvioita yrityksen vastuullisuudesta tietyllä ajanjaksolla. Lisäksi kaikki sidosryhmät ja heidän tietotarpeensa tulisi huomioida. (Kujala ym. 2002: 182; Niskala ym. 2003: 112–113.)

**Taulukko 4.** GRI-raportoinnin periaatteet (Kujala ym. 2002; Niskala ym. 2003 mukaillen).

	Periaate	Keinot
Raportoinnin viitekehys	Läpinäkyvyys	Tietojen taustalla olevat prosessit selvitetään kohderyhmälle
	Sidosryhmien huomioiminen	Sidosryhmäkonsultaatio
	Tietojen tarkistettavuus	Tallennus, analysointi ja julkistus, luotettavuuden arviointi.
Raportoinnin sisältö	Yhtymäkohdat yleiseen kestävään kehitykseen	Vastuullisen liiketoiminnan arviointi suhteessa yleiseen kestävään kehitykseen
	Kattavuus	Kattaa kaiken taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristösuorituskykyä koskevan tiedon
	Oleellisuus	Sidosryhmien tietotarpeiden selvittäminen ja niihin vastaaminen
Raportoinnin laatu ja luotettavuus	Puolueettomuus	Vastuun tasapainoinen kuvaus, puolueettomuus raportoitavan tiedon valinnassa ja esittämisessä
Raporttien käytettävyys ja saatavuus	Vertailtavuus	Yhdenmukainen raportointi joka vuosi
	Tarkkuus	Täsmällinen tietojen välittäminen ja virheiden välttäminen
	Selkeys	Sidosryhmien taustojen huomioiminen
	Ajankohtaisuus	Välitön tiedottaminen, kokonaisvaltainen raportti esim. tilinpäätösraportoinnin yhteydessä

Puolueettomuusperiaate korostaa ennen kaikkea rehellisyyttä raportin tekemisessä. Esimerkiksi olennaisia tietoja ei tule jättää pois eikä tietoja saa esittää harhaanjohtavassa muodossa. Raportoitava tieto ja sen esittämismenetelmät tulee siis valita puolueettomasti. Raporttien tulisi olla saman yrityksen sisällä yhdenmukaisia vuodesta toiseen, ja tietojen tulisi olla täsmällisiä ja virheettömiä. Oleellisuusperiaatetta sivuten sidosryhmät tulee ottaa huomioon myös heidän taustoiltaan, ja raportissa on tuotava esiin niitä seikkoja, joista sidosryhmät ovat kiinnostuneita. Vaikeat ja spesifit termit on hyvä selittää raportissa erikseen, ja kuvien ja taulukoiden tulisi olla selkeitä. Raportointi olisi hyvä suorittaa joka vuosi samaan aikaan, esimerkiksi tilinpäätösraportoinnin yhteydessä. NykYTEknologia antaa myös mahdollisuuden tiedottaa yhtäkkisistä vastuullisuuteen liittyvistä tapahtumista välittömästi sidosryhmille, kuten taloudellisen informaation kanssa menetellään jo nyt. (Kujala ym. 2002: 183–184.)

Suomessa 26 yritystä on raportoinut vastuullisuudestaan GRI-ohjeistuksen mukaan (tilanne 14.2.2006). Ensimmäinen suomalainen GRI-ohjeistoon perustuva raportti on vuodelta 2000, ja sen on julkaissut Kesko. Tällä hetkellä raportoijiin kuuluu muun muassa energiayhtiöitä (Jyväskylän Energia, Vantaan Energia, Fortum ja Teollisuuden Voima) ja metsäteollisuus-yrityksiä (Metsähallitus, Stora Enso, Finnforest ja UPM-Kymmene). Myös esimerkiksi Valio, S-ryhmä, VR, Nokia, Wärtsilä ja Sampo Pankki ovat laatineet GRI-ohjeistukseen perustuvan vastuuraportin. (Global Reporting Initiative 2006.)

Suomalaisia raportoijayrityksiä CorporateRegister.Comin internet-palvelussa oli vuoden 2004 lopussa noin 270 kappaletta. Merkittävimmät raportoijat ovat palvelun mukaan Iso-Britannia, Yhdysvallat ja Japani (kuva 13).

### 3.7 Yhteiskuntavastuun kritiikki

Yrityksen yhteiskuntavastuu on totuttu kuvaamaan yltiöpositiivisena ilmiönä, jota kaikkien edelläkävijäyritysten tulee toteuttaa. Kriittinen keskustelu on rajoittunut pääosin lehtiartikkeleihin, ja kritiikin kohteina ovat usein olleet yksittäiset yritykset ja niiden toimintatavat ja toisaalta yritysten viestimän vastuullisuuden ja käytännön tekojen erot. Esimerkiksi vertailuja yritysten yhteiskuntavastuuraporttien ja irtisanomisten välillä on tehty ahkerasti (ks. Tekniikka & Talous 30.9.2004 ja 19.5.2005).

Observer Finlandin vuoden vaihteessa 2003–2004 tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisessa mediassa käyty yhteiskuntavastuukeskustelu on keskittynyt pää-

osin sosiaaliseen ja taloudelliseen ulottuvuuteen ympäristöasioiden jäädessä takalalle. Keskustelu on ollut useammin kielteistä kuin myönteistä. Tavallista onkin, että yhteiskuntavastuuteema nostetaan mediassa esiin irtisanomis- ja lomautusuu- tisten yhteydessä. Tutkimuksen mukaan median kritiikki kohdistui yleisimmin yritysten puheiden ja tekojen kohtaamattomuuteen. Samoihin lopputuloksiin pää- tyi myös Viestintätoimisto BNL Euro RSCG tekemässään mediatutkimuksessa helmikuussa 2005 (Noronen & Lehtonen 2005).

Yhteiskuntavastuuseen liittyy muutamia todellisia riskitekijöitä, joita harvemmin otetaan esiin. Kansallisvaltion vallan vähetessä ja liiketoiminnan globalisoituessa yritysten sääntely on vähentynyt. Yritysten yhteiskuntavastuu on löytänyt paik- kansa tässä muutoksessa. Valvonnan ja sääntelyn tilalle on tullut yritysten vapaa- ehtoinen toiminta. Vaikka on tutkittua, että vastuulliset yritykset menestyvät hy- vin markkinoilla, voi usein kyse olla myös pelkästä retoriikasta. Parhaat vastuulli- suudestaan viestijät eivät välttämättä kannu vastuutaan yhteiskunnasta parhaiten. (Prieto-Carrón, Lund-Thomsen, Chan, Muro & Bhushan 2006; Halme ym. 2004: 284.)

Kun vaatimukset yritysten yhteiskuntavastuuta kohtaan kasvavat, hyväksytään yritysten vallan laajentaminen muuallekin kuin liiketoimintaan. Tällöin toiminnan kriteerit ovat yritysten asetettavissa. Esimerkiksi ay-liikkeen tarpeellisuus on ase- tettu nykyään useasti kyseenalaiseksi. Mikäli työntekijät luottavat vastuulliseen työnantajaansa esimerkiksi työsopimusasioissa, voidaan järjestäytyminen kokea tarpeettomaksi. Tällöin kuitenkin työntekijöiden neuvotteluasema heikkenee ja yritysten valta kasvaa. (Halme ym. 2004: 284–285.)

Yhteiskuntavastuun voi ajatella sopivan heikon julkisen sektorin valtioille, joissa yritys voi huolehtia esimerkiksi koulutuksen ja terveydenhuollon turvaamisesta teollisuusmaiden entisten patruunoiden tapaan. Se ei ole kuitenkaan toimiva pit- kän aikavälin ratkaisu. Mitä tapahtuu, jos monikansallinen yhtiö lopettaa toimin- tansa kyseisessä maassa? Toimivan julkisen sektorin maissa liiallinen vastuun siirtäminen yrityksille voi jopa heikentää hyvinvointivaltiota ja lisätä eriarvoisuut- ta. (Halme ym. 2004: 285.)

Talvio ja Välimaa (2004: 135–136) ovat tarkastelleet kirjassaan muutamia yhteis- kuntavastuuseen liittyviä sudenkuoppia. Yhtenä merkittävimmistä haasteista voi- daan pitää yrityksen yhteiskuntavastuuviestinnän ja -raportoinnin sovittamista yhteen todellisen vastuunkannon tilan kanssa. Raportointia ei ole kuitenkaan syy- tä välttää, mikäli sidosryhmät sitä odottavat. Epäonnistumiset ovat aina mahdolli- sia missä tahansa liiketoiminnassa, ja sidosryhmiltä tuleva kritiikki on osattava ja haluttava ottaa vastaan, sillä vain sitä kautta on mahdollista kehittyä. Yhteiskun- tavastuuta ei tulisi myöskään korostaa liikaa, sillä se ei ole liiketoiminnan ydin,

vaan ohjeistus, kuinka ydintä tulisi toteuttaa. Liiallinen korostaminen voi myös antaa raskaan, resursseja vievän kuvan vastuullisuudesta ja raportoinnista yrityksen sisällä, ja tästä syystä se saatetaan unohtaa työläänä jo seuraavana vuonna.

Ongelmia aiheutuu myös, mikäli yhteiskuntavastuuta ei osata sulauttaa yrityksen muuhun toimintaan. Onkin ensiarvoisen tärkeää, että yritys voi toteuttaa yhteiskunnallista vastuutaan tavalla, joka on sen itsensä näköinen. Helpoimmin yhteiskuntavastuun kehittämisen voi kuitenkin romuttaa yrityksen ylin johto, joka ehkä puhuu toista ja tekee toista. Johdon tuleekin sitoutua yhteiskuntavastuuseen omalla esimerkillään: johtajat määrittelevät omalla toiminnallaan, mikä on yrityksessä oikea tapa toimia ja millaisia toimia ja päätöksiä palkitaan tai toisaalta millaisista rangaistaan. (Talvio ym. 2004:135–136.)

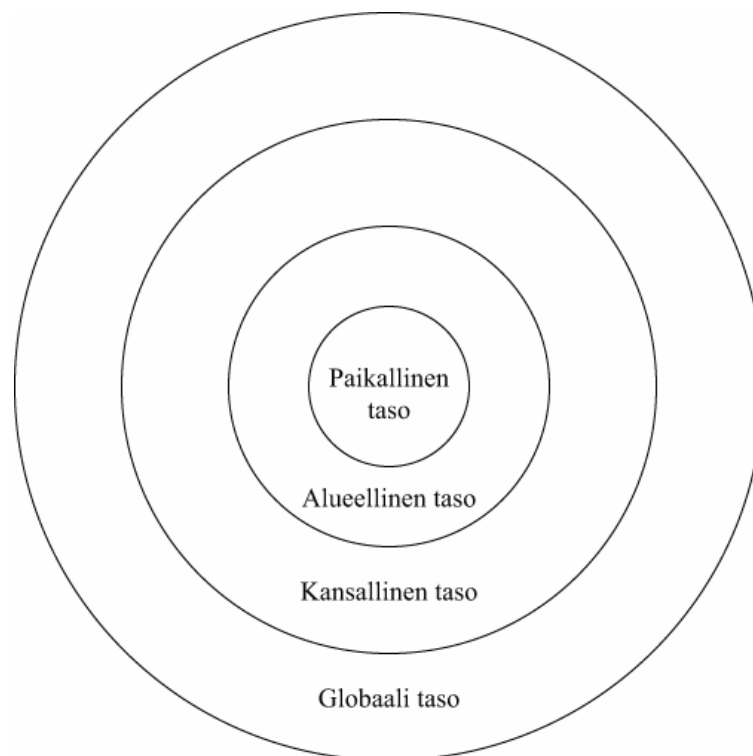
"Termi yhteiskuntavastuu saa ihmiset ajattelemaan, että yrityksillä olisi jokin vastuu yhteiskunnan toimivuudesta. Yritykset ovat vastuussa asiakkailleen, rahoittajilleen, omistajilleen ja henkilöstölleen, mutta eivät ne voi yhteiskunnasta vastata. Yhteiskunnasta voi vastata vain se, jolla on valta eli kansa, ja sitä edustaa eduskunta."

Tätä mieltä oli Elcoteqin hallituksen puheenjohtaja Antti Piippo Kauppalehti Option (27.5.2004) haastattelussa. Elcoteq on kuitenkin yksi niistä harvoista suomalaisista yrityksistä, jotka raportoivat vastuullisuudestaan GRI-ohjeistuksen mukaan ja jonka raportti löytyy kansainvälisestä CorporateRegister.com:sta.

## 4 YHTEISKUNNAN ALUEHIERARKIA JA ORGANISOITUMISEN MUUTOS

### 4.1 Paikallisesta globaaliin

Perinteisessä alueiden väliseen hierarkiaan perustuvassa näkemyksessä maailma nähdään peräkkäisien aluetasojen järjestelmänä (kuva 14). Tasot etenevät järjestyksessä paikallistasolta (kaupungit ja kunnat) alueetasolle (seutu- ja maakunnat) ja edelleen kansalliselle (valtio) ja kansainväliselle tai globaalille tasolle (valtioiden vuorovaikutus) (Äikäs 2004: 7–8).



**Kuva 14.** Aluetasojen järjestäytyminen.

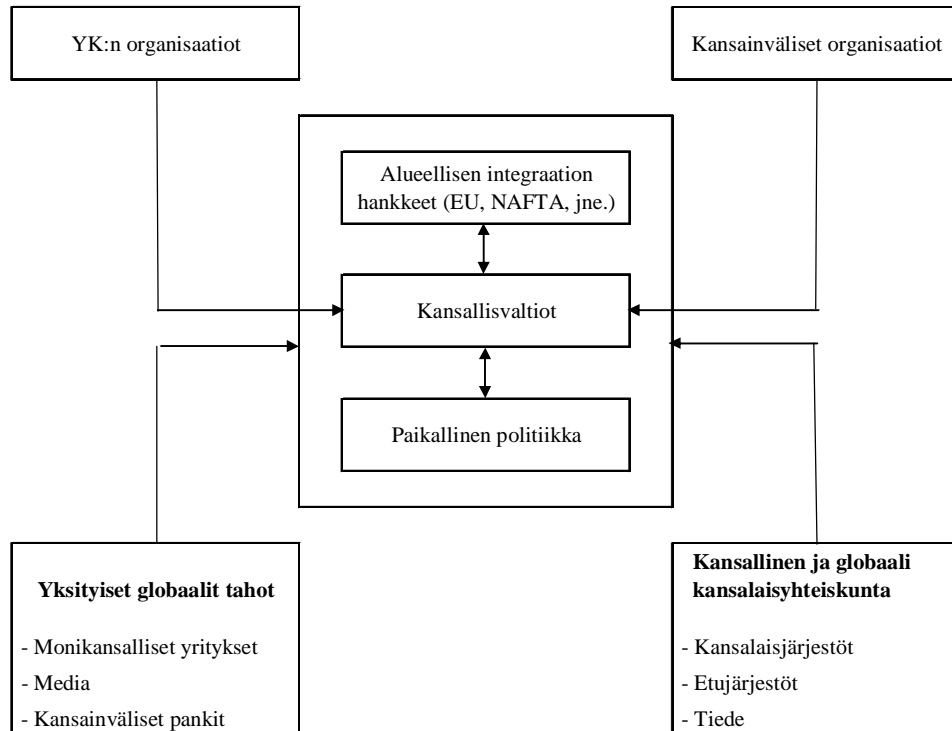
Paikallistasoa pidetään yleensä aluehierarkian ensimmäisenä tasona, jota esimerkiksi kaupungit ja kunnat edustavat. Paikallisuuteen ja ylipaikallisiin järjestelmiin keskittyvää tutkimusta on kutsuttu 1980-luvulta lähtien lokaliteettitutkimukseksi. Lokaliteettitutkimuksen perusolettamuksena on, että paikallisten ja paikallisuutta laajempien ylipaikallisten järjestelmien välillä on vuorovaikutusta. Lokaliteetti-

tutkimuksessa on pyritty yhdistämään perinteinen paikkoja ja alueita tarkasteleva aluemaantiede ja yleistyksiin pyrkivä yhteiskuntateoreettinen maantiede. Lokali-teettitutkimuksessa keskitytäänkin siihen, miten ylempien aluetasojen kehityspiir-teet näkyvät paikallistasolla. (Häkli 1999: 113; Oksanen 2003: 17.) Vaikka perin-teisessä aluetasojen järjestelmässä alueellinen taso viittaa tavallisesti seutu- ja maakuntiin, voidaan käsite 'alue' ymmärtää monella tavalla. Esimerkiksi kaupun-kien (eli paikallistason) aluerakenteen tutkiminen on mahdollista. Aluetyyppejä voidaan myös erotella erilaisin aluejain, jotka voivat olla alueen ominaisuuksiin, toimintaan tai aluejaon tarkoitukseen liittyviä (Kultalahti 1990: 33).

Kansallinen taso viittaa vahvasti valtioon, joskin näkökulma on tällöin ainoastaan hallinnolliseen aluejakoon perustuva. Reaalipoliittisen näkemyksen mukaan valtio on yhtenäinen kokonaisuus, jonka tärkein tehtävä on edistää ja puolustaa kansalli-sia etujaan. Valtiota saatetaan pitää jopa välineenä kansallisen ja kansainvälisen järjestyksen säilyttämiseksi kansallista valtaa harjoittamalla. (Held & McGrew 2005: 17–23). Maiden väliset kehityserot liittyvät useimmiten luonnonvaroihin, tuotantoon ja kansainväliseen kauppaan. Yhden maan sisällä erot liittyvät usein tuotantoon, mikä näkyy erityisesti muuttoliikkeenä vauraammille alueille. Erityi-sesti hyvinvointivaltioiden haasteena onkin ollut tasainen alueellinen kehitys ja toimiva aluerakenne (Kultalahti 1990: 146–147).

Kansainvälistä ja globaalia aluetasokäsitettä käytetään tavallisesti toistensa syno-nyymeina. Globaali on kuitenkin kansainvälisyyttä syvempi ilmiö, joka ei ole enää vapaaehtoisesti omaksuttavissa. Esimerkiksi maan aluerakenteen kehitys-edellytykset riippuvat entistä enemmän ulkoisista tekijöistä (Okko, Miettälä & Hyvärinen 1998: 1). Rohwederin (2004: 27) mukaan globaalilla aluetasolla viita-taan maiden väliseen riippuvuuteen, jolle tyypillisiä merkkejä ovat ihmisten, tava-roiden, palveluiden, pääoman ja tiedon entistä vapaampi liikkuvuus. Riippuvuus-suhteet ovat syntyneet erityyppisten alueiden työnjaon perusteella. Nuoret suku-polvet eivät enää ”kansainvälisty”, vaan ne kasvavat huomaamattaan globaaliin maailmaan, jossa esimerkiksi tietoverkot kattavat lähes koko maailman.

Globaali hallinto on yksi hyvä esimerkki eri aluetasojen vuorovaikutuksesta (kuva 15).



**Kuva 15.** Toiminnan tasot globaalin hallinnon järjestelmässä (Kennedy, Messner & Nuscheler 2002: 143).

Esimerkiksi humanitaarisen avun jakaminen edellyttää eri tasojen toimijoiden yhteistyötä. Vaikka kompromissit ja demokratia alueiden välillä olisivat globaalissa hallinnossa periaatteellisesti mahdollista, eivät ne kuitenkaan yleensä toteudu. Vahvimmat valtiot ja rikkaimmat sijoittajat sanelevat pääosin toimintatavat. Kuitenkin esimerkiksi kansalaisjärjestöt pyrkivät vaikuttamaan entistä enemmän myös globaalilla tasolla ja organisoituvat kansallisten rajojen yli.

## 4.2 Globalisaatio ja lokalisaatio

Maaailma on laajentunut toisen maailmansodan jälkeisinä vuosikymmeninä. Tietoisuutemme eri maailman kolkista on lisääntynyt, kulutamme toisella puolella maailmaa valmistettuja hyödykkeitä, syömme eksoottisia ruokia ja käytämme globaaleja tietoverkkoja. Kehityksen voi kuitenkin ajatella myös maailman kutistumisena: fyysiset ja tiedonkulun etäisyydet ovat pienentyneet sekä rahan että ajan suhteessa. Samalla kansallisvaltion merkitys on vähentynyt. Puhumme *glo-*

*balisaatiosta* eli maailmanlaajuistumisesta. (Sairinen ym. 1999: 23, 25; Rohweder 2004: 27.)

Globalisaatio merkitsee maiden välisen riippuvuuden lisääntymistä. Nämä riippuvuussuhteet ovat peräisin alueidenvälisestä työnjaosta ja resurssien vaihdannasta (Rohweder 2004: 27; ks. myös Andersson 2004). Tarkemmin eriteltynä globalisaatio tarkoittaa joukkoa erilaisia kehityskulkuja, jotka vaikuttavat samansuuntaisesti. Taloudellisessa mielessä siihen liittyvät rahamarkkinoiden sääntelyn purku, kansainväliset pääomaliikkeet, kansainväliset yritysostot ja -liitot, maailmanlaajuiset yritysverkostot ja markkinoiden laajeneminen koko maailmaa koskeviksi. Teknologiaan liittyen globalisaatio tarkoittaa muun muassa informaatio-tekniologian kehitystä ja maailmanlaajuisia tietoverkkoja, tuotantorakenteen muutosta ja tutkimus- ja kehitystoiminnan maailmanlaajuistumista. Poliittiseen ulottuvuuteen liittyvät esimerkiksi kansallisen politiikan uudet tehtävät, uudet poliittisen yhdentymisen muodot, globalisaation poliittinen vastustus ja ylikansallinen poliittinen yhteistyö. (Sairinen ym. 1999: 23–24; ks. myös Breton & Reitz 2003: 1–3.)

Globalisaatiolla on kuitenkin myös kulttuurisia vaikutuksia. Kulutus- ja elämäntavat ovat muuttuneet samankaltaisemmiksi ympäri maailmaa erityisesti joukko- viestinnän vaikutuksesta, ja ylikansallisia sosiaalisia liikkeitä ja alakulttuureja on syntynyt. Puhutaan ”maailmankansalaisuudesta”. Myös maailmanlaajuiset ympäristöuhat ja globaali ympäristöpolitiikka koskettavat kaikkia. (Sairinen ym. 1999: 24–25.) Käsitteenä globalisaatio on peräisin 1990-luvulta, mutta itse ilmiö on alkanut jo industrialismin alkuajoilla noin 200 vuotta sitten (Rohweder 2004: 27).

Ydin-periferia -mallin mukaan maailman teollistuneimmat maat ovat maailmantalouden keskuksia eli ydinalueita. Näillä alueilla teknologian ja osaamisen taso on korkea ja elinkeinotoiminta on kehittynyttä. Perifeerisiin alueisiin eli pääosin kehitysmaihin kuuluvat ylikansoitettut ja elinkeinoelämältään kehittymättömät alueet. Puoliperifeerisiä alueita ovat valtiot, jotka sijoittuvat edellä mainittujen alueiden välimaastoon. Taloudellinen toiminta ydinalueiden ja reuna-alueiden välillä on tavallisesti suhteellisen vilkasta, mutta kauppaa käydään yleensä ydinalueen määräämin ehdoin. Maailmantalouden merkittävimmät ydinalueet ovat Yhdysvallat, Kiina ja Euroopan unioni, mutta globalisaation seurauksena ydinalueita kehittyy kuitenkin jatkuvasti lisää. (Rohweder 2004: 31–32.) Voidaan puhua re-regionaalistumisesta eli uudelleenalueellistumisesta.

Joidenkin käsitysten mukaan globalisaatio liittyy ainoastaan taloudelliseen prosessiin, kun taas toinen käsitys viittaa globalisaatiolla laajempaan kokonaisuuteen, johon myös talouden kehitys sisältyy (Heiskala 1999: 11–13). Ulrich Beckin (1999: 53–61, 259) mukaan globalisaatiolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi dena-



tionalisointia eli kansallisvaltion rapautumista tai virtuaalista taloutta. Näkemyksiä on monia. Seuraavat määritelmät kuitenkin yhdistävät lukuisia eri näkemyksiä: ”Emme elä ja toimi kansallisvaltioiden ja niitä vastaavien kansakuntayhteiskuntien suljetuissa ja suljettavissa olevissa tiloissa” ja että ”globalisaatio tarkoittaa koettavissa olevaa arkipäiväisen toiminnan rajattomuutta talouden, informaation, ekologian, tekniikan, transkulttuuristen konfliktien ja kansalaisyhteiskunnan eri ulottuvuuksilla”.

Globalisaation käsitettä käytetään usein liian kevyesti. Viimeaikaiset ”globalisaatiotutkimukset” ovatkin tavallisesti keskittyneet käsittelemään globaaleja kysymyksiä lokaalissa. Globalisaatioinnostus on kuitenkin tutustuttanut eri tieteenalojen tutkijoita paikkojen ja alueiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin. (Vuolteenaho 2004: 225–226.)

### *McLuhanin maailmankylä-teoria*

Kanadalainen professori Marshall McLuhan käsitteli jo 1960-luvulla niitä ilmiöitä, joita nykypäivänä pidetään globalisaation ilmentyminä. Hän ei keskittynyt ainoastaan taloudelliseen maailmanlaajuistumiseen, vaan näki kehityksen laajempaa kehityskulkuna, johon erityisesti joukkotiedotusvälineiden merkityksen kasvu vaikutti vahvasti.

McLuhan kehitti omiin uskomuksiinsa ja silloisiin yhteiskunnan muutoksiin perustuvan käsitteen ’maailmankylä’, jolla hän viittasi vuosisatoja kestäneen kulttuurisen eksploosion vaihtumiseen yhteiskunnan supistumiseen eli imploosioon. Imploosio-ilmiössä jatkuvien informaatiovirtojen verkosto sulkee kaiken sisäänsä yhdeksi moniulotteiseksi ja muuttuvaksi kokonaisuudeksi. McLuhan pohti jo tuolloin sitä, onko maailman tiivistyminen ihmiselle ja maailmalle loppujen lopuksi hyväksi.

McLuhanin ajatukset ovat huomionarvoisia siitä syystä, että hän korostaa teksteissään tärkeimpiä globalisaatioon vaikuttavia tekijöitä: teknologiaan liittyvää muutosta ja siitä seuraavaa kulttuurinmuutosta. Globalisaatio tai ”maailmankyläistyminen” nähdään siis laajempänä ilmiönä kuin taloudellisena muutoksena, kuten se nykyään hyvin usein ymmärretään. McLuhanin kirjoitukset ja julkiset esiintymiset herättivät aikanaan huomattavaa kohua ja kritisointia, sillä hän ei useinkaan perustellut yleistyksiään tai ennustuksiaan. Tänä päivänä hänen ennustuksensa näyttävät kuitenkin toteutuneen.

”Nykyinen nopeuden kasvu ei ole mitään keskuksesta ulospäin, kohti reunoja suuntautuvaa hidasta ulospäin laajentumista tai purkautumista, vaan silmänräpäyksellistä tiivistymistä tai supistumista ja tilan ja toimintojen sulautumista toisiinsa. Meidän erikoistuneessa ja katkelmallisessa keskusreuna -periaatteelle rakentuvassa sivilisaatiossa joudutaan äkkiä kokemaan, kuinka kaikki sen mekanisoidut palaset järjestyvät hetkessä uudelleen organiseksi kokonaisuudeksi. Tällainen on globaalisen kylän uusi maailma.” (McLuhan 1968: 114–115.)

Globalisaatio on saanut osakseen valtavasti kritiikkiä, joka näyttää vuosi vuodelta myös lisääntyvän. Kritiikkiä ovat saaneet osakseen useimmiten talouselämän edustajat. Sinikka Salo (2001) on käsitellyt globalisaatioon kohdistunutta kritiikkiä ja sen syitä. Yksi selitys hänen mukaansa voi olla kritiikin tekopyhyys: taustalla saattaakin vaikuttaa rikkaissa yhteiskunnissa syntynyt muutosvastarinta tulevaa tilannetta kohtaan, jossa kehitysmaat ovat varteenotettavampia kilpailijoita kuin nykypäivänä. Tällöin pelätään esimerkiksi työpaikkojen menetystä ja suuria rakennemuutoksia. Kritiikki pyrkii siis suojaamaan teollisuusmaiden elinkeinoelämää kilpailulta, pysäyttämään maailmantalouden rakennemuutoksen ja toisaalta tuomitsemaan kehitysmaat jatkossakin köyhyyteen ja riippuvuuteen länsimaiden taloudellisesta avusta.

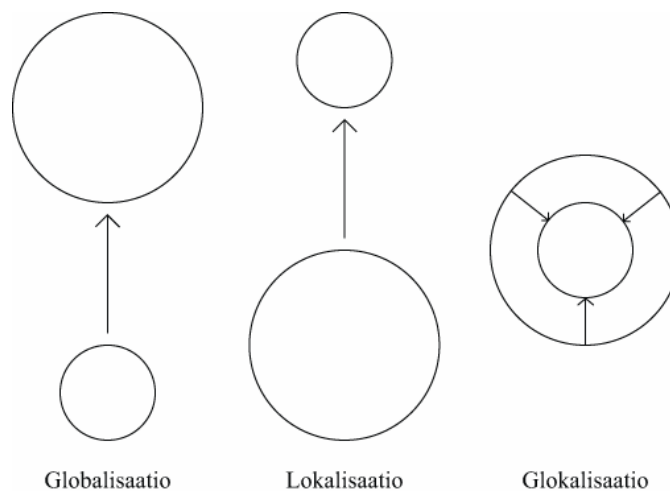
Salo itse uskoo globalisaation olevan hyväksi kehitysmaille. Toinen kritiikin selitys hänen mukaansa voikin olla, että ihmiset eivät ole yksinkertaisesti ymmärtäneet sitä tosiseikkaa, että ainoastaan globalisaatio voi tarjota kehitysmaille mahdollisuuden taloudellisesti parempaan tulevaisuuteen. Salo kuitenkin toteaa, että edellä mainitut syyt tuskin selittävät suurtakaan osaa globalisaatiokritiikin syistä. Hänen mukaansa kritiikki perustuu usein pinnalliseen näkemykseen kritiikin syistä ja seurauksista. Kritiikki kansainvälisiä talouspoliittisia järjestöjä kohtaan perustuu Salon mukaan virheelliseen käsitykseen järjestöjen toiminnasta, kun ne yrittävät kehittää globalisoituvan maailmantalouden vaatimia taloudellisia rakenteita. (Salo 2001.)

Globalisaatio ei ole välttämättä kuitenkaan ainoa mahdollisuus kehitysmaiden paremmalle tulevaisuudelle. Vaihtoehtona voidaan pitää *lokalisaatiota*. Lokalisaatioprosessi toimii päinvastoin kuin globalisaatiokehitys: se pyrkii suosimaan paikallista. Joissakin tapauksissa paikallisuudella voidaan viitata myös esimerkiksi valtioihin. Lokalisaation periaatteet edistävät yhteisöjen kykyä hallita taloutta, ja se pyrkii yhteisöllisyyden lisääntymiseen, köyhyyden ja epätasa-arvon vähentymiseen, toimeentulon ja sosiaalisen infrastruktuurin sekä ympäristönsuojelun parantumiseen. Hinesin (2000: 17, 46, 329–331) mukaan siirtyminen globalisaatiosta paikallistumiseen ei tarkoita paluuta valtionhallinnon ylivaltaan, vaan sitä,

että ihmisille, ryhmille ja yrityksille sallitaan oman paikallisen taloutensa monipuolistaminen. Kansainvälisyys globalisaation vaihtoehtona liittyy kaikkeen rajat ylittävään vuorovaikutukseen, joka hyödyttää ihmisiä paikallistaloudessa ja jossa yhteisöt voivat olla mukana päätöksenteossa. Hines ehdottaa niin sanottua 'suojaa paikallista maailmanlaajuisesti' -lähestymistapaa. Paikallistuminen ei kuitenkaan "vain tapahdu", kuten on tällä hetkellä globalisaation laita. Lokalisaatio edellyttää laajaa osallistumista ja yhteisöllisyyttä.

*Glokalisaatio* tarkoittaa globaalien prosessien paikallisia eli lokaalisia vaikutuksia. Lokaali ja globaali eivät siis sulje toisiaan pois, vaan paikallinen tulisi globalisaatioajattelun mukaan ymmärtää ennemminkin globaalin aspektiksi. Globalisaatio realisoituu paikallistasolla globaalin yhteiskunnan koostuessa paikallisista ja alueellisista tasoista. Globalisaatio, joka muodostaa suurimman mahdollisen viitekehksen, ymmärretään parhaiten pienissä, paikallisissa asioissa, jotka ovat luonteeltaan globaalisia. Esimerkiksi Suomen näkökulmasta globalisaatiotutkimus on tärkeää: pelkkä globalisaatiotutkimus ei hyödytä yksittäistä valtiota ja sen kehittymistä (Beck 1999: 101–102; Heiskala 1999: 23).

Globalisaatio siis liittyy "paikallisesta laajenemiseen" (vastakkaisen käsityksen mukaan "supistumiseen") ja lokalisaatio "laajasta paikallistumiseen". Näin ollen globalisaatio viittaa "laajentumisen vaikutuksiin paikallisessa" (kuva 16).



**Kuva 16.** Globalisaation, lokalisaation ja globalisaation mallinnus.

### 4.3 Yhteiskuntavastuu aluenäkökulmasta

Globalisaatiokehitys vaatii yrityksiä huomioimaan toimintansa vaikutuksia huomattavasti entistä laajemmin. Yrityksen näkökulmasta globalisaatiota voidaan kuvata kaksiteräisenä miekkana, joka yhtäältä synnyttää uusia liiketoiminta- ja markkinamahdollisuuksia, mutta toisaalta rikollisuus ja saasteet leviävät valtioiden rajoja kunnioittamatta (Ketola 2005: 28). Globalisaatio synnyttää siis jatkuvasti uusia haasteita kestävä kehityksen ja sitä kautta yhteiskuntavastuun kantaamiselle. Koska yritykset ovat merkittävimpiä toimijoita globaalissa maailmassamme, vastuun kohdealue on laajentunut valtaviin mittasuhteisiin. Toisaalta globalisaatio on yksi merkittävä voima lisäämässä epäoikeudenmukaisuutta ja epä tasa-arvoa. Suurin syy tähän on ydinalueiden määräämisvalta ja heikompien alueiden hyväksikäyttö ja alistaminen. Usein liiketoiminta on ainakin lyhyellä aikavälillä kustannustehokkainta juuri niissä maissa, joissa yhteiskuntavastuuseen liittyvä lainsäädäntö on vähäisintä (Ketola 2005: 28). Globaalien vaikutusten mittaaminen on kuitenkin usein työlästä ja joskus jopa mahdotonta.

Karppi (2004) on tutkinut globalisoituvan yhteiskuntavastuun tiloja ja ilmiöitä. Hän nimeää yhteiskuntavastuulle haasteita, ei niinkään ratkaisuja. Ajattelun taustalla vaikuttaa kysymys yhteiskuntavastuun yhteiskunnasta. Mikä se on ja miten laaja se on? Karpin esittämät haasteet liittyvät erityisesti alueiden väliseen tasa-arvoon. Hän esimerkiksi pohtii kenellä on vastuu Euroopan tasapainoisesta kehityksestä, kun läntinen Eurooppa haalii itselleen idästä parhaat mahdolliset työtekijät, jotka kuitenkin omalla alueellaan voisivat edesauttaa saavuttamaan läntisen hyvinvointitason. Keskustelua on käyty myös Afrikan niin sanotusta aivovuodosta, jossa nuoret lähtevät opiskelemaan kehittyneisiin maihin, usein tarkoitukseenaan palata kotimaan työmarkkinoille valmistumisen jälkeen. Valitettavan usein työpaikka kuitenkin löytyy kehittyneistä valtioista, ja oman kotimaan hyödyt saavutetusta tieto-aidosta jäävät vähäisiksi.

Mikä sitten on yrityksen vastuu alueesta, jolla se toimii? Tämä kysymys esitetään usein monikansallisille yhtiöille, jotka useimmiten ovat länsimaisia ja perustavat tuotantolaitoksiaan halvan työvoiman maihin, yleensä kehitysmaihin. Nämä monikansalliset yhtiöt joutuvat selvittämään oman emomaansa toimintatavat, mutta sen lisäksi niiden tulee opetella ehkä kymmenien eri maiden lakeja, kulttuureja ja arvoja. Ongelmia syntyy, kun kohdemaan ja oman maan käytännöt eivät kohtaa tai ovat ristiriidassa. (Aaltonen ym. 2003b: 199–200; Jenkins 2005.) Kulttuuriset osatekijät, perhe ja suku, uskonto, terveys, koulutus, vapaa-aika jne. onkin syytä ottaa vakavasti huomioon suunniteltaessa liiketoimintaa uudelle alueelle. Hyvä esimerkki kulttuurin suuresta merkityksestä ja vakavasta yhteentörmäyksestä oli vuoden 2006 helmikuun kriisi islaminuskoisissa maissa, kun tanskalainen lehti oli

julkaissut muutamia kuukausia aiemmin pilapiirroksia profeetta Muhammedista. Piirrookset oli tehty ja julkaistu sananvapauteen nojaten, ajatuksena herättää keskustelua idän ja lännen välillä. Ruotsalais-tanskalainen yritys Arla kärsi miljoonatappiot, kun muslimimaat poistivat kauppajensa valikoimista kaikki tanskalaiset tuotteet. Tässä tapauksessa yritys ei itse ollut vaikuttamassa tapahtumien kulkuun, mutta tapahtuma kuvaa islaminuskoisten maiden vahvaa kulttuuria, jossa uskonto on ylivoimaisesti tärkeämpi osatekijä kuin kulttuurin muut alueet, ja sitä, mihin kulttuurien yhteentörmäys pahimmillaan talouselämässä voi johtaa.

Eettiset periaatteet pohjautuvat kulttuurin arvoihin. Miten sitten esimerkiksi suomalainen moraali sopii vaikkapa Kiinaan ja voiko yritys olla lojaali sekä emomaalleen että kohdemaalleen? Monikansallisten yritysten moraaliin ja liiketoiminnan etiikkaan liittyviä paljon puhuttuja aiheita ovat muun muassa lahjukset, politiikkaan sekaantuminen, halpatyövoiman ja lapsityövoiman käyttö, työturvallisuus, ympäristöasiat ja työolot sekä niin sanottu kulttuurinen mcdonaldisaatio, jossa pelätään monikansallisten yritysten hävittävän kulttuurista rikkautta. (Aaltonen ym. 2003b: 204–208; Lovio & Halme 2004: 286–287.) Naomi Kleinin menestysteos *No Logo* (2000) hyökkää, joskin asiallisesti suuryhtiöiden ja niiden brändien kimppuun. Monikansalliset yritykset saavat kritiikkiä muun muassa halpatuotantoalueilla toimimisesta, ”joissa ihmishenki on halvempi kuin pari lenkkitossuja”.

Vastuukysymykset eivät ole kuitenkaan aivan näin yksinkertaisia. Esimerkiksi halpatyövoiman ongelma on ennen kaikkea siinä, että vaikka palkkataso näissä periferisissä maissa onkin huomattavasti alhaisempi kuin kehittyneissä teollisuusmaissa, niiden on kuitenkin kilpailtava keskenään alhaisella palkkatasolla pärjätäkseen edes välttävästi. Toisin sanoen huonosti palkattu työ on sekä valtiolle että yksittäiselle työntekijälle yleensä parempi vaihtoehto kuin ei työtä lainkaan. Suomalaisten näkökulmasta työn vieminen esimerkiksi Kiinaan on negatiivista suomalaisten työpaikkojen menetyksen vuoksi, mutta mikäli yritys maksaa kehitysmaissa alueen keskimääräistä palkkatasoa korkeampaa palkkaa, se voi olla kaventamassa alueiden välistä tuloeroa ja edesauttamassa globaalia hyvinvointia. (ks. Halme ym. 2004: 287.)

Panapanaan, Linnanen, Karvonen ja Phan (2003) ovat tutkineet muutamien suomalaisten yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyviä toimia haastatellen niiden johtajia. Heidän tutkimuksensa mukaan jotkut isot vastuuseen liittyvät aiheet, kuten lapsi- ja pakkotyövoima, ovat täysin epäolennaisia suomalaisia yrityksiä tutkittaessa. Tämä johtuu suomalaisen yhteiskunnan ”tasalaatuisuudesta” ja kulttuurisesta orientaatiosta. Kuitenkin juuri nämä vaikeimmat kysymykset ovat suomalaisen yrityksen edessä silloin, kun se päättää siirtää tai laajentaa toimintaansa muualle,

pääasiassa kehitysmaihin, joissa lait ja säädökset ovat erilaisia ja vaativat yritykseltä huomattavasti vähemmän. Tällöin mitataan todellista vastuullisuutta.

Yhteiskuntavastuukeskusteluissa globalisaatio tuodaan esiin lähes poikkeuksetta negatiivisena ilmiönä, joka on este todellisen vastuullisuuden kantamiselle. Toisaalta lokalisaatio, keskittyessään vahvasti paikallistason toimintaan, tuntuu liian suppealta ajattelutavalta yhteiskuntavastuudialogissa. Luonnollisesti paikallinen hyvinvointi on ideaali pyrkimys, mikäli lokaali viittaa kaikkeen paikalliseen globaalissa. Näin ei kuitenkaan voi olla. Lokalisaatiossa innostus ja yhteisöllisyys, mutta myös osaaminen ja resurssit löytyvät paikallisen yhteisön sisältä. Sillä tulee olla voimaa nousta globalisaatiokehitystä vastaan. Tästäkin näkökulmasta katsottuna köyhät kehitysmaat jäävät yksin ongelmiensa kanssa. Voidaan siis väittää, että viime kädessä myös lokalisaatio on globalisaation tapaan vain rikkaiden länsimaiden keksintö, jolla oma hyvinvointi omassa paikallisessa piirissä saadaan varmistettua.

Glokalisaatioajattelu sopii mainiosti yhteiskuntavastuun suhteuttamiseen aluehierarkiaan. Tällaista pohdintaa onkin harrastettu jo pitkään erityisesti globalisaatiokritiikissä. Kritiikki on koskenut useimmiten yhteiskuntavastuuseen liittyviä asioita, esimerkiksi monikansallisten yhtiöiden harjoittamaa kehitysmaiden riistoa. Tällöin vastakkain ovat olleet globaali taloudellinen toiminta ja paikallinen vaikutusalue.

Tässä tutkimuksessa pankkien yhteiskuntavastuuta lähestytään alueellisesta näkökulmasta. Merkittävä osa tutkimuksesta keskittyy sen selvittämiseen, millaisia vastuutoimenpiteitä pankeissa tehdään ja mille aluehierarkian tasoille ne kohdistuvat. Alueellinen näkökulma lopullisessa laajuudessaan otettiin tutkimukseen mukaan prosessin ollessa jo täydessä vauhdissa, kun pankkien eri sidosryhmät toivat vastauksissaan alueellisia näkökohtia esiin. Tällainen tutkimuksen epäsuora eteneminen onkin hyvin tyypillistä toiminta-analyttiselle tutkimukselle. Alueellista hierarkiamallia käytetään myös pankin ja yhteiskunnan vuorovaikutuksen kuvaamisessa, jossa keskitytään ennen kaikkea pankin vastuiden ja ympäristön vaateiden rekursiivisen luonteen tutkimiseen.

## 5 SYSTEEMITEORIA JA KONTINGENSSIAJATTELU

Tässä pääluvussa käsitellään systeemianalyttistä lähestymistapaa organisaatioihin ja keskitytään myös kontingenssiteoriaan, jota voidaan pitää systeemiajattelun tilannetekijöitä korostavana jatkeena. Systeemi- ja kontingenssiteoriat nivovat edellä käsiteltyt yhteiskuntavastuuta ja aluehierarkiaa käsittelevät teoreettiset osiot yhteen ja täydentävät näin tutkimuksen teoreettista viitekehystä luoden samalla pohjan tutkimuksen empiiriselle osiolle, jossa keskitytään pankkitoiminnan ulkoisvaikutuksiin. Tässä tutkimuksessa pankkisektorin eri sidosryhmillä on suuri merkitys, ja tutkimuksessa pyritään ymmärtämään pankkisektoria systeeminä, joka koostuu niin sisäisistä kuin ulkoisistakin toimijoista sekä niiden kytköksistä toisiinsa. Lisäksi kontingenssiteoria toimii perustana tutkittaessa pankkisektorin ympäristön vaateita ja tätä kautta toiminnan legitimointia sekä pankeilta vaadittavaa jatkuvaa mukautumista ympäristöönsä myös yhteiskuntavastuun näkökulmasta.

Organisaatio voidaan määritellä yhteistoimintajärjestelmäksi, joka koostuu ihmisistä ja joka pyrkii saavuttamaan tiettyjä ennalta määriteltyjä päämääriä. Organisaation päätavoitetta, tavallisesti taloudellista hyötyä, on pidetty pitkään organisaation ns. *raison d'être*nä eli olemassaolon oikeutuksena, mutta viime vuosikymmeninä organisaatioilla on täytynyt olla myös muita, ympäristön hyväksymiä tavoitteita (Strati 2000: 1–2).

Organisaatioita on kuvattu eri tavoin eri aikoina, ja ajattelutapa on muuttunut mekaanisesta organisaatioajattelusta ja autoritaarisesta johtamistavasta entistä enemmän avointen organisaatioiden suuntaan sekä tilannesidonnaisen johtamisen korostamiseen. Organisaatioteoriat ja -koulukunnat heijastavat kukin aikansa näkemyksiä ja toimintaympäristöä. Monille organisaatioteorioille on kuitenkin tyypillistä myös aiemmista organisaatioteorioista lainatut piirteet tai erilaiset koostet.

Klassisiksi organisaatioteorioiksi luetaan Frederick Taylorin tieteellinen liikkeenjohto, Henri Fayolin administratiivinen eli hallinnollinen koulukunta ja Max Weberin byrokratiateoria. Näille teorioille on tyypillistä organisaation mekanistisuuden korostaminen: organisaatio on kuin kone ja sitä voidaan myös johtaa kuin konetta. Organisaatioon suhtaudutaan suljettuna järjestelmänä, jossa korostuu hierarkkisuus. Klassisten organisaatioteorioiden kehittyessä 1800–1900-lukujen vaihteessa organisaatioissa korostettiin erikoistumista ja järjestystä. Työntekijöitä pidettiin koneen osina, jotka voitiin tarvittaessa, työtehtävien standardoinnin ansiosta, vaihtaa helposti toisiin. Fayolin näkemyksissä tulevat esiin erityisesti liik-

keenjohton tehtävät, muun muassa suunnittelu, organisointi, käskyttäminen ja kontrollointi, ja organisaation hierarkkinen rakenne ja vallan keskittäminen korostuvat. Weberin teoriassa puolestaan merkittävässä roolissa ovat sääntöjen ja määräysten toimintaa ohjaava rooli sekä työntekijöiden elinikäinen sitoutuminen organisaatioon. Weber toi esiin jo tuolloin, että organisaation tehtävä on tuottaa tulosta parhaalla mahdollisella tavalla. Taylorin tieteellinen liikkeenjohto käsittelee erityisesti teollisen tuotannon suunnittelua ja johtamista. Ajatuksena on, että jokaiselle työsuoritukselle voidaan määritellä optimaalinen tapa tehtävän suorittamiseksi. Taylorin mukaan työtehtäviin tuli valita niistä parhaiten suoriutuvia työntekijöitä, joskin valinnassa korostuivat pääosin fyysiset ominaisuudet. Kehitetyt menetelmät kuitenkin johtivat työn rasittavuuden kasvuun ja yksitoikkoisiin työtehtäviin sekä tätä kautta irtisanomisiin ja yleiseen Taylorin ajatusten vastustamiseen. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996: 14–18; Parkkonen 2007; Lindström 2007.) Klassiset organisaatioteoriat pitävät organisaatioita suljettuina järjestelminä: kaikki toiminta ja kehitys keskittyvät näkemysten mukaan ainoastaan organisaation sisälle, jossa myös työntekijöiden rooli on mekanistinen.

Klassiset organisaatioteoriat eivät huomioi organisaation ympäristöä tai sidosryhmäsuhteita, joten ne voidaan yksiselitteisesti sulkea tämän tutkimuksen viitekehyksen ulkopuolelle. On kuitenkin tärkeää huomata, että klassisten organisaatioteorioiden merkitys on suuri myös myöhemmin vallalla olleiden organisaatioteorioiden kehitykselle. Toisaalta klassiset näkemykset organisaatioihin ovat joissakin organisaatioissa edelleen käytettyjä, joskin harvemmin. Tällaiseen organisaationäkemysperustuva johtaminen on kuitenkin ristiriidassa nykypäivän ihmistä ja ihmiskunnan hyvinvointia korostavan ajattelun kanssa.

Organisaation sosiaalisia suhteita korostavat teoriat saivat jalansijaa hieman ennen 1900-luvun puoliväliä. Huomionarvoisimpana voidaan pitää Elton Mayon ihmissuhdeteoriaa. Sen mukaan organisaatio ei toimi koneen tavoin, vaan muistuttaa enemmän elävää organismia, jonka käyttäytyminen on sidoksissa monimutkaisiin riippuvuussuhteisiin. Myös ihmissuhdekoulukunta pitää tärkeänä tavoitteena organisaation tehokkuuden parantamista, mutta yksilöä ja sen merkitystä ei vähätellä. Myös esimerkiksi Maslowin tarvehierarkiateoria ja Herzbergin motivaatioteoria voidaan liittää ihmissuhdekoulukunnan teorioihin. (Rissanen ym. 1996: 19–20; Parkkonen 2007). Tällainen ihmistä korostava humanistinen näkemys on nykyaikana tavallinen. Myös yhteiskuntavastuuta koskevissa keskusteluissa ja tutkimuksissa ihmissuhdekoulukunnan näkemykset ovat usein vahvasti esillä. Tällöin myös näkemys yhteiskuntavastuuseen on osin utilitaristinen, sillä vastuutoimet nähdään kyseisessä viitekehyksessä keinoina organisaation tehokkuuden lisäämiseksi.



Uusimpia näkemyksiä ovat kulttuurinen, kriittinen ja postmoderni näkemys organisaatioihin. Kulttuurinen näkemys korostaa organisaation symbolista toimintaa ja uskoo sen olemassaolon olevan riippuvaista ihmisten luomista merkityksistä ja tulkinnoista. Arvot, säännöt, toimintatavat ja tarinat ovat merkittäviä tekijöitä, ja kulttuurin uskotaan voivan estää tai toisaalta edistää organisaation tehokkuutta. Kriittinen koulukunta puolestaan tekee vastakkainasetteluja organisaation ja ihmisten välillä. Näkemys korostaa sitä, että kaikki se, mikä on hyväksi organisaatiolle, ei välttämättä ole hyväksi työntekijälle (Lindström 2007).

Postmodernissa näkemyksessä ei ole yhtenäistä käsitystä organisaatioista. Postmoderni ihminen on kuitenkin näkemyksen mukaan erilaisten asioiden yhdistelmä tai jäljitelmä. Postmoderni maailma on monimutkainen, jossa ihmisten ihanteet ovat hyvin pitkälle median määrittelemiä, ja totuus koostuu vertauskuvista ja mielikuvista. Postmoderneja organisaatioita ovat esimerkiksi virtuaaliorganisaatiot, joissa luovuus ja osaaminen korostuvat. Postmodernit teoriat korostavat ennen kaikkea yksilöllisyyttä ja hetkellisyyttä (Lindström 2007). Nämä uusimmat näkemykset organisaatioista soveltuvat hyvin nykyaikaiseen yhteiskuntavastuukeskusteluun. Kulttuuriseen ja postmoderniin käsitykseen liittyen yhteiskuntavastuussa korostuvat erityisesti vastuutoimista viestiminen ja yhteiskuntavastuun retoriikka. Näkökulma on kuitenkin tähän tutkimukseen suhteellisen suppea. Kriittiseen koulukuntaan liittyen yhteiskuntavastuukeskustelu puolestaan kohdistuu ennen kaikkea työntekijöiden oikeuksiin ja yrityksen ”ylivaltaan” suhteessa muihin toimijoihin. Organisaatiot ja niiden kehittäminen nähdään niin sanottuna valtataistelun kenttänä (Lindström 2007). Tässä tutkimuksessa ei pyritä organisaatioiden toiminnan kritisointiin tai henkilöstön oikeuksien korostamiseen, vaan ainoastaan eri sidosryhmien käsitysten kuvaamiseen sekä niiden eroavaisuuksien ja yhteneväisyyksien analysointiin.

Rakennekoulukunta on erittäin laaja ja epäyhtenäinen kokonaisuus, joka on pyrkinyt yhdistämään aikaisempien teorioiden ajatuksia. Merkittävin rakennekoulukunnan teoria on systeemi- eli järjestelmäteoria, jolle tyypillinen piirre on suhtautuminen organisaatioon systeeminä, joka koostuu erilaisista osista ja niiden keskinäisistä riippuvuuksista, vaihdannan prosesseista ja palauteprosesseista. Tyypillinen on myös ajatus, jonka mukaan organisaatio on enemmän kuin osiensä summa (Rissanen ym. 20–21; Parkkonen 2007). Myös kontingenssiteoria on syntynyt aikaisempien organisaatioteorioiden koosteena. Sen pääajatuksena on, että ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa johtaa ja organisoida. Teoria tukeutuu kuitenkin vahvasti systeemitheoriaan: kontingenssiajattelun mukaisesti organisaatio on laajemman ympäristönsä osasysteemi, jolla on tietyt tavoitteet, mutta myös organisaatio koostuu osasysteemeistä. Kontingenssiteoria tutkii näiden osasysteemien sekä organisaation ja sen ympäristön välisiä vuorovaikutussuhteita ja pyrkii mää-

rittelemään vuorovaikutussuhteiden ja niissä vaikuttavien tekijöiden piirteitä (Routamaa 2002: 22–23). Kontingenssiteoriassa korostuvat kuitenkin edellä mainittujen lisäksi tilannetekijät, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan.

Tässä tutkimuksessa näkemys pankeista organisaatioina on systeemi- ja kontingenssiteorioihin tukeutuva. Edellä mainitun näkemyksen mukaisesti myös tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia pankkiorganisaation osasysteemien (tässä tapauksessa sisäisten sidosryhmien) ja pankin ja sen ympäristön välisiä vuorovaikutussuhteita yhteiskuntavastuun näkökulmasta.

Amitai Etzionin (1968, edelleen Rissanen ym. 1996: 21) kuvaus systeemiteoriasta on seuraavanlainen:

”Rakennekoulukunta pitää organisaatiota suurena, monimutkaisena sosiaalisena kokonaisuutena, jossa monet sosiaaliset ryhmät ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Vaikka näillä ryhmillä on joitakin yhteisiä intressejä (kuten taloudellinen elinvoima), niin niillä on myös muita, sovittamattomia intressejä (kuten kysymys voitonjaosta). Niillä on joitakin yhteisiä arvoja, erityisesti sellaisia kansallisia arvoja, joiden vaikutus näkyy kansainvälisissä ristiriidoissa, mutta ne ovat eri mieltä monista muista arvoista kuten esimerkiksi työväenluokan asemasta yhteiskunnassa. Eri ryhmät voivat olla yhteistyössä joillakin alueilla ja kilpailla keskenään toisilla, mutta ne eivät ole ja tuskin niistä tulee sellaista onnellista suurta perhettä, jota ihmis-suhteiden koulukunta piti usein selviönä.”

Systeemiteoria soveltuu hyvin tutkimusasetelmaan, koska tutkimuksessa selvitetään eri sidosryhmien näkemyksiä pankkien yhteiskuntavastuusta ja verrataan niitä toisiinsa. Yhteiskuntavastuuta ei voidakaan kuvata ilman organisaation ympäristön huomioonottamista, joten organisaatiota joudutaan tutkimaan sen kontekstissa, avoimena järjestelmänä systeemiajattelun mukaisesti. Etzionin kuvauksen mukaisesti tässä tutkimuksessa selvitetään, mitkä ovat niitä tekijöitä yhteiskuntavastuun näkökulmasta, jossa sidosryhmien intressit kohtaavat ja toisaalta mitkä ovat niitä asioita, joissa arvot eivät vastaa toisiaan.

Organisaation legitimizeetti viittaa yksinkertaisimmillaan järjestelmän hyväksytävyyteen ympäristön toimijoiden silmissä. Legitimointi onkin yksi merkittävimmistä yhteiskuntavastuuseen kannustavista tekijöistä, johon pyritään muun muassa ympäristön vaateiden ja organisaation toimien yhteensovittamisella ja vuoropuhelulla (Takala 1988: 9–11). Tästä näkökulmasta käsin kontingenssiteoria on selkeä valinta yhdeksi osaksi tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä.

## 5.1 Systeemiajattelu

Systeemiajattelun pääidea on jonkin toiminnan kuuluminen tiettyyn kokonaisuuteen. Ajattelutapa on vanha: Newton tutki aurinkojärjestelmää, biologit ovat keskittyneet eliömaailmaan ja taloustieteilijät talouden järjestelmiin, kuten organisaatioiden rakentumiseen. Systeemiajattelu pitää sisällään yleensä samat lainalaisuudet huolimatta siitä, millä tieteenalalla systeemiaanalyttistä tutkimusta tehdään. Systeemi koostuu elementeistä sekä niiden välisistä vuorovaikutussuhteista. Lisäksi systeemiin voidaan katsoa kuuluvaksi myös systeemin vuorovaikutussuhteet sen ympäristön kanssa. (Ks. esim. Koivuporras 2002).

Systeemit jaetaan tavallisesti avoimiin ja suljettuihin järjestelmiin. Todellisuudessa systeemit ovat kuitenkin lähes aina avoimia, sillä systeemin elementeillä on väistämättä suhteita myös järjestelmän ulkopuolelle. Systeemiaanalyysissä järjestelmä kuitenkin ikään kuin suljetaan, jotta siihen vaikuttaisivat ainoastaan annetut, analyysin aikana pysyvät tekijät. Myös systeemin mallintaminen (esimerkiksi yrityksen organisaatiokaavio) sitä sulkematta on käytännössä lähes mahdotonta, sillä tavallisesti yksi systeemi on lopulta yksi elementti osana suurempaa järjestelmää. Mikäli tavoitteena ei ole systeemin graafinen mallintaminen, tulisi järjestelmää kuitenkin käsitellä sen kontekstissa (ks. Bertalanffy 1969: 39–41, 139–154).

Elementin käsite luo oman haasteensa systeemiajattelulle, sillä aina ei ole selvää, mikä kulloinkin on systeemin elementti. Tärkeää onkin rajata taso, jolla systeemiä tutkitaan, sillä kukin elementti voi toimia myös omana järjestelmänään, kuten yksittäinen solu ihmisen ruumiissa. Esimerkiksi pankkisektori koostuu erilaisista pankkiryhmittymistä, jotka koostuvat yksittäisistä pankeista. Pankit puolestaan koostuvat konttoreista ja konttorit ihmisistä. Lisäksi myös ihmistä voidaan tutkia esimerkiksi biologisena järjestelmänä. Systeemisen elementin tulee siis ”toimia” ollakseen todellinen elementti. Toisin sanoen systeemi toimii ainoastaan silloin, kun sen linkkien välillä todella liikkuu ’syötteitä’ ja ’tulosteita’ (ks. Bertalanffy 1969: 39–41, 139–154).

Syötteiden ja tulosteiden liikkeessa systeemille syntyy uusia ominaisuuksia. Systeemi ei siis ole ainoastaan osiensa summa, vaan näkemys on holistinen. Tällaista uutta ominaisuutta kutsutaan *emergenssiksi*. Esimerkiksi yksittäinen vesimolekyyli voi jäätyä ainoastaan yhdistyessään muihin vesimolekyyliin. Emergenssi on ilmiönä verkottunut alhaalta ylöspäin, mikä asettaa omat haasteensa sen sisäistämiseksi. Sen pohjana ovat siis paikalliset ilmiöt, jotka luovat lopulta kompleksista käyttäytymistä globaaliin tasoon (ks. Paloheimo 2002: 31–32). Taloustieteis-

sä emergenssinä voidaan pitää muun muassa yritysten synergiaetuja ja aluenäkökulmasta tarkasteltuna esimerkiksi agglomeraatioetuja (ks. Volk 2006: 8).

Blalock ja Blalock (1959) ovat korostaneet systeemianalyttisessä mallissaan erityisesti systeemien tasojen merkitystä. Esimerkiksi kaksi tahoja voi olla kokonaisuudessaan vuorovaikutuksessa keskenään, ja lisäksi syötteitä voi liikkua molempien systeemien sisällä. Tehokkaimmillaan systeemi on kuitenkin silloin, kun systeemin elementit eli niin sanotut alemmat tasot voivat lisäksi toimia vuorovaikutuksessa toisen systeemin alempien tasojen kanssa. Esimerkiksi paikallisen pankin systeemi voi olla hyvinkin laaja ja avoin, kun sen eri osastot ovat vuorovaikutussuhteessa alueen yrityksiin, järjestöihin ja yksittäisiin ihmisiin. Lisäksi pankin työntekijät ja johto voivat käyttää omia suhteitaan myös pankin hyväksi ja näin kasvattaa pankin vaikutusaluetta.

Systeemiä voidaan siis tarkastella sekä sisäisen että ulkoisen näkemyksen kautta. Sekä systeemi että ”muu olemassaolo” muokkaavat toisiaan jatkuvasti rekursiivisesti. Esimerkiksi ihminen muokkaa yhteiskuntaa, mutta myös yhteiskunta muokkaa ihmistä. Molemmat ovat jatkuvassa muutoksessa vuorovaikutussuhteensa vuoksi (ks. Giddens 1984). Mitä suurempi osa kokonaisuudesta systeemi on, sitä enemmän se voi kokonaisuuteen myös vaikuttaa. Kokonaisuutta voidaan pitää myös dominoivana, sillä osat ovat olemassa vain kokonaisuuden ehdoilla. Esimerkiksi ihmisen soluja voidaan pitää oleellisina vasta, kun ne muodostavat uuden kokonaisuuden, ihmisen (mm. Bertalanffy 1969: 39–41).

Voidaan siis tutkia mistä elementeistä suomalaisen pankkisektorin yhteiskuntavastuu muodostuu ja mitkä ovat sektorin elementtien väliset vuorovaikutukset yhteiskuntavastuun näkökulmasta, sekä kuinka pankkisysteemi ja ulkopuolinen todellisuus muokkaavat toisiaan ja mitä uutta vuorovaikutuksesta syntyy. Pankkisektorin yhteiskuntavastuuseen liittyen voidaan pohtia, millaisia ovat pankin ympäristön arvot ja minkälaisia arvot ovat pankin sisällä sekä sitä, muokkaavatko ne toisiaan. Tässä tutkimuksessa pankkeihin keskitytään pääosin ulkoisen näkemyksen kautta.

Systeemiajattelussa myös *takaisinkytkennän* käsitteellä on suuri rooli. Se tarkoittaa systeemin toiminnan vaikutuksen kohdistumista vähintään yhden välisysteemin kautta takaisin alkuperäiseen systeemiin. Takaisinkytkentä voi vahvistaa alkuperäistä vaikutusta tai toimia negatiivisesti eli alkuperäistä vaikutusta heikentävästi. Takaisinkytkennän avulla systeemi pystyy havainnoimaan tulostensa ympäristössä aiheuttamia vaikutuksia ja vertailemaan palautteen ja halutun tuotoksen suhdetta. Transformaatioprosessin avulla systeemin toimintaa pystytään korjaamaan. Yrityksessä takaisinkytkentää edustavat esimerkiksi kehityskeskustelut ja asiakaspalaute. Jos esimerkiksi pankki panostaa toimialueensa hyvinvointiin, se

todennäköisesti saa siitä hyvää palautetta ja voi rakentaa siitä itselleen kilpailuetua.

Systeemiajattelun mukaan systeemi pysyy hengissä, jos se on tasapainossa ympäristönsä kanssa, sillä luontaisesti systeemi pyrkii hajoamaan (*entropia*). Takaisin-kytkentä eli *negentropia* auttaa hienosäättämään järjestelmää jatkuvasti, ja se säilyttää systeemin ja sen ympäristön rajan (ks. Bertalanffy 1969: 41–44). Myös pankkisektorilla takaisinkytkennän merkitys on suuri. Takaisinkytkentää tapahtuuakin pankkitoiminnassa jatkuvasti tavallisissa asiakaskohtaamisissa. Sen ei siis tarvitse aina olla tietoista palautetta tai esimerkiksi kehittämisehdotuksia. Ilman vuorovaikutusta ja asiakkaiden tarpeita ja niiden tyydyttämistä pankin olemassa ololla ei ole merkitystä. Yhteiskuntavastuukeskustelussa systeemiajattelua kuvaa hyvin legitimaatioprosessi, jossa yrityksen toimintaa pyritään sopeuttamaan ympäristön vaateiden mukaiseksi ja saavuttamaan sitä kautta liiketoiminnalle legitimeetti.

## 5.2 Systeemiteoria organisaatioiden kuvaajana

Organisaatioita ja johtamista on tutkittu niin realistisesta, tulkinnallisesta kuin postmodernistakin näkökulmasta (Juuti 2006: 158, 204). Realistisen maailmankuvan (ks. esim. Bertalanffy 2006) mukaan ympäristön ominaispiirteet määrittävät organisaation ominaisuuksia, ja organisaation ja sen ympäristön vuorovaikutuksen ominaisuudet heijastuvat myös organisaation rakenteeseen (ks. myös Karppi 1996: 100–101). Organisaatio pyrkiiin sopeutumaan ympäristöönsä löytämällä tasapainon työnjaon erilaistuneisuuden ja toiminnan yhtenäisyyden välillä. Mikäli toimintaympäristö on hitaasti muuttuva, voi organisaatio olla rakenteeltaan jäykkä, mutta jos ympäristö on jatkuvassa muutoksessa, tulee organisaationkin olla joustava säilyäkseen elinkelpoisena (Juuti 2006: 204–205, 208).

Systeemiteoria korostaa sisäisten ja ulkoisten vuorovaikutussuhteiden merkitystä toiminnan säätelijöinä. Organisaatiota pidetäänkin systeemiteoreettisessa lähestymistavassa osasysteemien joukkona, jolla on lukuisia panos-tuotossuhteita sekä sisällään että ympäristönsä kanssa. Samoin organisaatiota voidaan pitää synergisena osana suurempaa järjestelmää, kuten yritysverkostoa tai klusteria. Systeemiteorian mukaan organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa monin eri keinoin, ja tavoitteena voidaan pitää ennen kaikkea ihanteellisen ohjausjärjestelmän saavuttamista. (Saatsi 2005: 56–57).

Kuten jo aiemmin kävi ilmi, systeemiajattelua on käytetty kautta historian eri tieteenaloilla. Se on myös auttanut soveltamaan teorioita tieteenaloilta toisille. Esimerkiksi yhtenä systeemiteorian sovellutuksena voidaan pitää orgaanisen organisaation ideaa, jossa organisaatiota tutkitaan jopa biologisesta näkökulmasta. Orgaanisen organisaation idea syntyi Ludwig von Bertalanffyn kehittämästä yleisestä systeemiteoriasta vuonna 1969 (Bertalanffy 2006). Biologinen näkemys korostaa organisaation riippuvuutta ympäristöstään kasvi- ja eliömaailman tapaan: organisaatio joutuu hankkimaan pääomaa, raaka-aineita, työvoimaa, osaamista ja informaatiota ympäristöstään ja kilpailemaan muiden organisaatioiden kanssa. Tämä biologisen teorian yhteiskuntatieteellinen sovellutus on lähellä darwinismia, jonka mukaan samanlaisuus on uhka: lajit, jotka hankkivat elantonsa täysin samalla tavalla, eivät voi elää yhdessä (Saatsi 2005: 58).

Yrityksen toimintaympäristö on hyvin monimutkainen verkosto, joka taloudellisten, sosiaalisten ja kulttuuristen vaikutusten kautta ohjaa yrittäjien ja organisaatioiden ajattelua ja käyttäytymistä. Pankkisektorilla ympäristö koostuu esimerkiksi kilpailijoista, asiakkaista (entisistä, nykyisistä, potentiaalisista), yhteistyökumppaneista, alueen yrityksistä, viranomaisista, julkisesta sektorista, omistajista ja hallinnosta. Lisäksi yksittäisen pankkiryhmittymän sisällä on oma verkostonsa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että yritysten erikoistuminen ja yhteistyö johtavat innovatiivisuuteen ja parempaan menestymiseen (ks. Koskinen 1996: 12; Saatsi 2005: 63).

Bertalanffy (1969: 194–197) pitää merkittävimpänä modernin tieteen ongelmana dynaamista vuorovaikutusta, joka korostuu etenkin sosiaalisissa systeemeissä. Erityispiirteitä sosiaalisissa systeemeissä ovat muun muassa seuraavat: 1) niissä vallitsee valinnanvapaus, 2) niiden rajat ovat epämääräisiä, 3) niillä on arvoja ja päämääriä ja 4) arvojen erilaisuus edellyttää yhteensovittamista, joka vaatii erilaisia keinoja.

Sosiaalisen systeemin merkittävin haaste onkin erilaisten intressien huomioonottaminen, mikä onnistuu ”ravistelemalla” organisaatiota. Ravistelulla tarkoitetaan organisaatiossa syntyviä konflikteja, joita ei ole tarkoituksenmukaista pyrkiä välttämään. Hallittu päätöksenteko konfliktitilanteessa johtaa tavallisesti parempaan tulokseen kuin kompromissiratkaisu, jolla konflikti vältetään (ks. Karppi 1996: 109). Optimaalinen suorituskyky löytyykin optimoimalla konfliktien määrää.

### 5.3 Kontingenssiteoria organisaation ja ympäristön vuorovaikutuksen kuvaajana

Kontingenssiteoria (*contingency theory*, *contingency* = mahdollinen tai ennalta aavistamaton tapahtuma tai tilanne) eli tilanne- tai soviteteoria on syntynyt systeemiajattelun ja tilanneajattelun tuloksena 1960-luvulla eikä sille voida nimetä ketään yksittäistä ”luojaa”. Pääajatuksena teoriassa on tilannekohtaisen arvioinnin korostaminen: ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa organisoida tai johtaa, vaan organisaatorakenteen on sopeuduttava ympäristön ominaisuuksiin. Voidaan puhua ameebaorganisaatiosta (Saatsi 2005: 53–54; Juuti 2006: 219; ks. myös Strati 2000: 42–44). Vaikka kontingenssiteoria perustuukin näkemykseen avoimesta järjestelmästä, ja organisaatiota tarkastellaan sen suhteessa ympäristöönsä, keskittyy se kuitenkin tarkastelemaan organisaatiota itsenäisenä järjestelmänä. Kontingenssiteoria selvittää niitä sidoksia, joiden kautta organisaatio on yhteydessä ympäristöönsä (Takala 1994: 149).

Tilannetekijät määräävät, miten organisaatiot tai jopa organisaatioiden eri osat eri ympäristöissä on järkevintä järjestellä. Kuten Morgan (1996: 61) on asian esittänyt, organisaatiot kilpailevat keskenään samoista resursseista ja niihin voidaan näin ollen soveltaa tältä osin Darwinin evoluutioteoriaa. Ympäristö onkin kriittinen tekijä määriteltäessä sitä, mitkä organisaatiot tulevat menestymään ja mitkä tuhoutumaan: koska yksittäisissä resursseissa on tavallisesti niukkuutta, jää vahvin organisaatio henkiin. Kontingenssiteoria on siis tietynlainen jatke systeemi-teorialle sillä erotuksella, että siinä korostetaan sekä organisaation että ympäristön dynaamista luonnetta. Organisoitumisen idea on jatkuvuus: ympäristön muutoksessa myös organisaation on muututtava jatkuvasti.

Kontingenssitekijöiksi luokitellaan tavallisesti muun muassa teknologia, ympäristön vaatimukset sekä maantieteelliset tekijät. Esimerkiksi sahat sijoittuivat ennen vesien ääriin, kun taas nykyään ne sijaitsevat kuivalla maalla tukkien ja sahatavaran kuljetuksen siirtyessä vesistöistä maanteille ja rautateille (Saatsi 2005: 54). Matkapuhelimia tuottava Nokia on lanseerannut esimerkiksi suomalaisille täysin tuntemattomat puhelinmallit japanilaisille markkinoille. Näin yhtiö on huomionut ympäristön vaateet tietyillä alueilla. Nokia tuskin olisi menestynyt yritys, jos se ei olisi tarjonnut eri markkinoille erilaisia tuotteita ja jos se ei olisi kehittänyt puhelimia asiakkaiden vaatimusten ja arvojen mukaisiksi esimerkiksi teknologian osalta.

Kontingenssiteorian esittelyn yhteydessä on tähdellistä tuoda esiin tiettyjä urauurtavia tutkimuksia. Ensimmäinen merkittävä tutkimus, joka koski organisaation ja sen ympäristön vuorovaikutusta, tehtiin vuonna 1961. Sen suorittivat Burns ja

Stalker. He osoittivat erilaisissa ympäristöissä toimivia organisaatioita tutkiesaan, että ympäristön ominaisuuksien ja organisaatorakenteen väliset suhteet vaikuttivat organisaation menestykseen. Tutkimuksen mukaan hitaasti muuttuvissa ympäristöissä menestyvillä yrityksillä oli mekaaninen, jäykkä rakenne, kun taas orgaaniset organisaatiot menestyivät nopeasti muuttuvissa ympäristöissä parhaiten. Mekaaninen rakenne tarkoittaa esimerkiksi muodollista hierarkiaa ja komentoketjua, käskytystä sekä perinteisiä auktoriteettisuhteita. Orgaaninen organisaatio perustuu asiantuntemuksen korostamiseen, avoimeen tiedonkulkuun ja joustavaan työnjakoon. Orgaanisessa organisaatiossa valta siirtyy asiantuntijoille. (Juuti 2006: 219–220.) Yhteiskuntavastuu edellyttää pankeilta ehdottoman orgaanista rakentumista, sillä niin sisäisen kuin ulkoisenkin ympäristön arvostukset ja odotukset ovat jatkuvasti muuttuvia.

Lawrence ja Lorsch (1975: 253; Juuti 2006: 222–223) puolestaan selvittivät huomionarvoisessa tutkimuksessaan, miten eri aloilla toimivat yritykset organisoituivat voidakseen vastata ympäristön vaateisiin. Tutkimuksen pääkäsitteet olivat erilaistuneisuus, jolla tarkoitettiin organisaation osien välisen työnjaon erilaisuutta ja integraatio, joka viittasi osastojen välisen yhteistyön asteeseen. Tutkimustulosten mukaan menestyneissä yrityksissä erilaistumisen ja integraation asteet olivat sopusoinnussa ympäristön vaateiden kanssa. Differentioitumis-integraatio -jännite on siis olemassa jatkuvasti, sillä ympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Lawrence ja Lorsch päätyivät samaan lopputulokseen Burns ja Stalkerin kanssa siitä, että dynaaminen ympäristö vaatii organisaatiolta joustavuutta ja avoimuutta ja että vakaa ympäristö mahdollisti toimimisen myös hierarkkisesti ja jäykästi.

Kontingenssiteorian mukaan organisaatio joutuu kohtaamaan kriisejä, mikäli sen toimintaa ei ole sopeutettu ympäröivään yhteiskuntaan. Organisaatioiden ongelmia ja huonoa menestystä perustellaankin usein ympäristöön liittyvillä seikoilla, vaikka todellinen ongelma yleensä liittyy organisaation sopeuttamiseen. Kangas (2006: 20) on perehtynyt pankkikriisin alueelliseen ulottuvuuteen väitöskirjatutkimuksessaan, ja hän tuo esiin myös yleisiä organisaation kriisiytymiseen liittyviä seikkoja. Myös hänen mukaansa ylin johto arvioi tavallisesti kriisin johtuvan organisaation ympäristöstä. Todennäköisimmin kuitenkin sekä sisäiset että ulkoiset tekijät ovat vaikuttamassa organisaatioiden tuhoutumiseen ja säilymiseen. Lohi-veden (2000: 23) väitöskirjatutkimuksen mukaan Ekomen Yhtymän viisi merkittävintä syytä epäonnistumiseen olivat suuret investoinnit, liiallinen luottamus lainapääomaan, kykenemätön ylin johto, vahva kasvu ja yritys ympäristön muutos. Organisaation säilyminen on siis riippuvainen myös ympäristön organisaatioiden aikaansaamasta muutoksen tasapainosta, jota se tarvitsee toimiakseen tulevaisuudessa. Jos yrityksen toiminta ei ole ”linjassa” ympäristön periaatteiden kanssa, se katoaa markkinoilta resurssien loppuessa.



Tässä tutkimuksessa käytetään systeemiteoriaa pankkien sisäisten ja ulkoisten vuorovaikutussuhteiden tunnistamiseen. Elementteinä käytetään pankkien sidosryhmiä, muun muassa henkilökuntaa ja pankkien asiakkaita. Systeemiteoria on vaikuttanut myös tutkimusasetelmaan ja sekundaaritietojen hankkimiseen: tutkimuskohdetta ja case-pankkeja valittaessa on huomioitu niiden asemointi suomalaisella pankkisektorilla ja tutkimukseen on pyritty ottamaan mukaan systeemin eri tasojen tarkastelua. Pankkisektorin yhteiskuntavastuuta ja siihen liittyviä tutkimustuloksia käsitellään kontingenssiajattelua hyväksikäyttäen. Tutkimuksessa pankkiorganisaatioita käsitellään siis niiden konteksteissa, ja ympäristön vaateita ja pankkien vastuuta mallinnetaan syötteiden ja tulosteiden muodossa.

On kuitenkin huomattava, että pankkien rooli suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan ei ole passiivinen tai ainoastaan yhteiskunnan muutoksiin ja odotuksiin vastaava. Pankit voivat esimerkiksi pyrkiä reagoimaan kontingenssitekijöihin jo ennen niiden todellista realisoitumista, mutta niillä voi olla myös erityisen aktiivinen rooli yhteiskunnan toimintaan vaikuttamisessa. Karpin (1996: 100–103) mukaan kyse on siis populaatioekologisen (kontingenssiteoria) ja institutionaalisen (organisaation ympäristöön suuntaama vaikutus) näkökulman yhdistämisestä. Kyseisen kokonaisuuden ja rekursiivisen prosessin ymmärtäminen on merkittävää, vaikkakin tässä tutkimuksessa keskitytään pankkien yhteiskuntavastuuseen erityisesti populaatioekologisesta näkökulmasta.

## 5.4 Verkostoituminen

Yritysten verkostoituminen on ajankohtainen talouden ilmiö, jota voidaan tarkastella systeemiteoriaa soveltaen. Yritysverkosto muodostuu yksittäisistä yrityksistä ja näiden yhteyksistä toisiinsa. Yhtä yritystä voidaan pitää yritysverkoston perusyksikkönä, joka toisaalta muodostaa oman sisäisen systeeminsä. Yleensä verkoston yritykset ovat samanarvoisia, ja ne pystyvät toistensa toimintaa täydentäen luomaan verkostostaan ja omasta toiminnastaan kilpailukykyistä. Verkosto vaatii toimiaukseen kaikkien osapuolten panoksen, kuten systeemiteorian elementtejä ja sidoksia kuvatessa tuli ilmi. Nämä ”syötteet” voivat kuitenkin olla eri yrityksillä erilaisia.

Yritysten väliset suhteet voidaan jakaa heikkoihin ja vahvoihin sekä suoriin ja epäsuoriin siteisiin. Heikot siteet toimivat tavallisesti tiedonhankkimissuhteina, eivätkä näin ollen vaadi laajaa resurssipohjaa. Etenkin palvelu- ja asiantuntijayrityksille on tavallista solmia heikkoja siteitä. Epäsuorat siteet puolestaan kuvasta-

vat yritysysteistyötä, jota tehdään vähintään yhden välissä toimivan yrityksen kautta. Epäsuorat siteet asettavatkin haasteen verkostojen hallinnalle ja johtamiselle. Mikäli esimerkiksi ”emoyrityksen” toiminta on riippuvainen tietyn ”alayrityksen” toimituksista, joka puolestaan hankkii osat kolmannelta osapuolelta, on emoyrityksen tärkeää tietää kolmannen osapuolen mahdollisista toimitusongelmista ajoissa pystyäkseen suoriutumaan omista velvoitteistaan ja esimerkiksi tehdyistä kaupoista. Laajoissa verkostoissa yritysten toimintaympäristöjen vaateet kasvavat huomattavan suuriksi, ja yhden yrityksen kykenemättömyys vastata niihin voi vahingoittaa pahimmassa tapauksessa koko verkostoa (Åkerberg 1998: 12).

Verkostot voivat rakentua sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Vertikaalinen verkosto yhdistää saman arvoketjun eri vaiheissa toimivia organisaatioita. Tuotantoyrityksistä muodostuneet verkostot sopivat kuvaamaan vertikaalista verkostoa hyvin, sillä ne voivat ketjuttaa tuotantoaan esimerkiksi suunnittelusta valmistukseen, viimeistelyyn ja pakkaamiseen. Horisontaalinen verkosto puolestaan koostuu arvoketjun tietyn vaiheen rinnakkaisista toimijoista. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta yhteistyöstä ovat pankkien ja vakuutusyhtiöiden 2000-luvulla erityisen innokkaasti luomat yhteistyösuhteet, joissa asiakkaille tarjotaan pankki- ja vakuutuspalveluiden kokonaisuutta (mm. Niemelä 2002: 18–19; ks. Varamäki 2001: 109–116).

Useimmat verkostot ovat muodostuneet niin sanotun verkostoveturin ympärille ainakin virtuaalisesti. Esimerkkinä voidaan pitää toimittajayritystä, jonka ympärillä toimivat yritykset ovat useimmiten alihankkijoita. Tällaista merkittävää verkostoa ”vetävää” organisaatiota voidaan kutsua verkostoveturiksi. Suomessa veturiyritysten vähäisyys pääosin yritysten koon vuoksi on yksi verkostoitumisen ongelma. Vaihtoehtoisesti veturi voidaan kuitenkin tietoisesti rakentaa yhteistyössä olevien yritysten kesken. Pankit ovat toimineet tavallisesti erilaisten yritysryhmitymien keskiönä. Pankkeihin on turvauduttu, koska pankkitoimintaa on pidetty puolueettomana toimintana, jolla on kuitenkin tarpeeksi vaikutusvaltaa ja suhteita vetämään verkostoa. Nykyään pankkien veturirooli on kuitenkin vähentynyt (mm. Niemelä 2002: 46–47).

Pankit ovat verkostoituneet myös sisäisesti. Pankkiryhmien sisäinen yhteistoiminta on merkittävää, vaikka ryhmään kuuluvat pankit ovatkin itsenäisiä. Tiettyjä toimintoja on ulkoistettu ryhmän sisällä toimivalle ”keskusyksikölle”, ja ryhmien keskiöt toimittavat verkoston jäsenille sekä aineellisia että aineettomia resursseja.

Verkostoistakin puhuttaessa törmätään usein dynaamiseen tulkintaan: myös verkostot ovat jatkuvassa muutoksessa, ja ympäröivän maailman muuttuessa myös verkostotalouden asetelmat elävät. Verkostosuhteiden tulee olla helposti muutet-

tavissa olevia, ja koska yritykset toimivat verkostossa ensisijaisesti omaa toimintakykyään parantaakseen, tulee verkoston olla valmis myös vastaanottamaan uusia, verkostoa hyödyttäviä yhteistyökumppaneita tai mahdollisesti luopumaan vanhoista.

## 6 TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN YHTEENVETO JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Talouden (yrityksen) ja yhteiskunnan välisen suhteen kehittymistä yhteiskunta-vastuun näkökulmasta voidaan eksplisoida eri tavoin. Yhtäältä suhde on alkanut tiivistyä Boothin kiinnittyneen talouden -idean mukaisesti siten, että yritykset pyrkivät integroitumaan yhteiskuntaan yhä vahvemmin. Toisaalta suhteen löyhentymiseen viittaisi talouselämän yliote muusta yhteiskunnasta. Esimerkiksi tuotantoa saatetaan siirtää köyhiin maihin markkinarationaliteetin ”pakottamana” ilman, että paikallisia toimijoita huomioitaisiin päätöksenteossa millään tavalla.

Globalisaatioajattelun myötä voisi olettaa, että myös ihmisen ja organisaation moraalisten tunteiden vaikutusalue olisi laajentunut, samalla kun kehittyneet tietojärjestelmät ja media välittävät ihmisille tietoa myös kaukaisista lähimmäisistä. Alueiden tai alajärjestelmien differentoitumisen syvetessä ja myös niiden välisten konfliktien lisääntyessä edistynyt työnjako tekee kuitenkin jopa toisistaan riippuvaisista ihmisistä toisilleen täysin vieraita. Organisaation vaikutusalue saattaa siis kasvaa globaalillekin tasolle, mutta arvojen suhteen aluenäkökulma ei toteudukaan: oman lähiympäristön hyvinvointia voidaan pyrkiä parantamaan etäisempien toimijoiden ja alueiden kustannuksella (ks. Takala 2004: 214; Sayer 2004: 33–37).

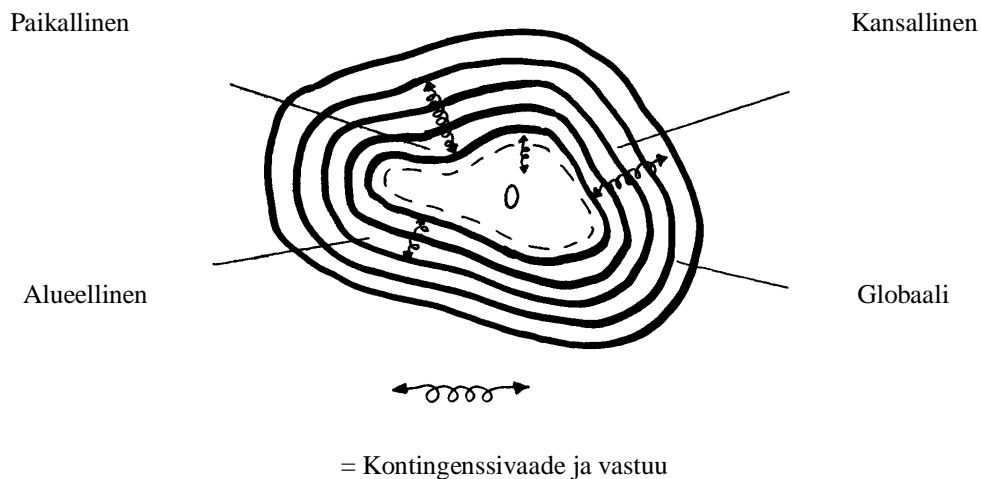
Arvot ovat siis alue- ja kulttuurisidonnaisia myös moraalisten tunteiden näkökulmasta (ks. Sayer 2004: 32). Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ihmisten tunteet ja toisista välittäminen heikentyvät tavallisesti etäisyyksien kasvaessa. Ihmiset ovat kiinnostuneita erityisesti oman ympäristönsä hyvinvoinnista, ja kansainväliset katastrofit kiinnostavat ja koskettavat ihmisiä huomattavasti enemmän silloin, kun osallisina on ollut oman maan kansalaisia.

Tutkittaessa organisaation arvoja ja eri sidosryhmien arvostuksia, löydetään niistä todennäköisesti eroja ja yhtäläisyyksiä myös alueellisesti tarkasteltuna, kuten luvusta 5 kävi ilmi. Voidaan pitää hyvinkin todennäköisenä, että yhden organisaation sisällä eri ryhmät voivat suhtautua esimerkiksi organisaation palkitsemisjärjestelmään hyvin eri tavoin (tyypillisesti esimerkiksi johto pitää palkitsemisjärjestelmää oikeudenmukaisena ja muu henkilökunta epätasa-arvoisena). Kuitenkin voidaan olettaa, että siirryttäessä aluehierarkiassa kauemmaksi ”omasta itsestä”, esimerkiksi kansallisten arvojen vaikutuspiiriin, alkaa mielipiteistä löytyä enemmän yhtymäkohtia. Esimerkiksi suomalaisen organisaation eri ryhmät ovat todennäköisesti suhteellisen yksimielisiä siitä, kuinka laadukkaita suomalaiset tuotteet ovat tai esimerkiksi siitä, kuinka suomalaisten tarpeet olisi otettava huomioon Euroopan unionin päätöksenteossa. Tiettyssä systeemissä arvot siis ikään kuin

differentoituvat tai yhtyvät helpommin siitä riippuen, mille aluetasolle ne voidaan sijoittaa. Arvoavaruutta voitaisiin tämän oletuksen mukaan värittää *alueavaruuden* käsitteellä. Arvot ovat siis kulttuurisidonnaisia, mutta lisäksi tietyn ryhmän arvot voivat olla hyvin samankaltaisia tai toisaalta hyvin erilaisia aluetasosta riippuen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu organisaation ja sen ympäristön vuorovaikutuksen tarkastelulle vastuullisen liiketoiminnan näkökulmasta. Viitekehyksessä organisaatio on asetettu yhteiskunnalliseen kontekstiin: yritystä pidetään talousinstituutiona, ja tutkimuksen pohdinnat keskittyvät yrityksen ja yhteiskunnan välisiin suhteisiin. Viitekehyksessä on myös hyväksytty laajennettu yrityskäsite, jonka mukaan yrityksen tehtävä on osaltaan tuottaa elämän laatua koko ”yhteisölle” (ks. Takala 2004: 215–216). Ei siis riitä, että yritys huomioi ainoastaan omistajansa tai esimerkiksi vain omat työntekijänsä ja asiakkaansa. Sen tulee ottaa toiminnassaan huomioon koko yhteiskunta, eettisestä näkökulmasta katsottuna globaalistikin.

Viitekehys on tiivistetty kuvaan 17, jossa organisaatio kuvataan ”ameebamaisena”, jatkuvassa muutoksessa olevana järjestelmänä, jonka on reagoitava ympäristönsä muutoksiin säilyäkseen elinkelpoisena. Organisaatio nähdään näin ollen systeemitieteellisesti yhtenä yhteiskunnan osana, joka kontingenssiteorian mukaisesti sopeuttaa toimintaansa jatkuvasti ympäristöönsä.



**Kuva 17.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys – organisaation vastuut ja ympäristön vaadekontingenssit aluehierarkian eri tasoilla (a priori -malli).

Viitekehyksessä kuvataan yhteiskuntaa aluehierarkiaan perustuen luvussa 4 esitellyllä tavalla: organisaation toimintaympäristö eli ympäröivä yhteiskunta koostuu neljästä eri tasosta: paikallisesta, alueellisesta, kansallisesta ja globaalista. Lisäksi organisaatiolle on hahmoteltu niin sanottu sisäinen ympäristö, jolla viitataan yrityksen työntekijöihin (pl. ylin johto).

Kuvassa mallinnettu viitekehys toimii perustana tutkittaessa pankin eri sidosryhmien suhtautumistapoja yhteiskuntavastuuseen. Johtajien käsitykset yhteiskuntavastuusta edustavat pankkien yhteiskuntavastuu-ajattelua (ns. organisaatiotaso), ja niitä verrataan työntekijöiden (sisäinen ympäristö) ja asiakkaiden (ulkoinen ympäristö, eri tasoja) käsityksiin. Työntekijöilläkin voidaan kuitenkin olettaa olevan jonkinasteinen ns. sekundäärinen vastuu pankin toiminnasta (esimerkiksi asiakaspalvelun laatu), mutta toisaalta he myös odottavat pankilta (ts. johdolta) vastuullista toimintaa heihin nähden. Toisin sanoen työntekijät sijoittuvat pankin yhteiskuntavastuun systeemissä johdon ja asiakkaiden välimaastoon pankin ns. sisäiseksi ympäristöksi. Myös edempänä, viitattaessa pankin yhteiskuntavastuuseen, tarkoitetaan tällä pankin johdon käsityksiä pankin yhteiskuntavastuusta. Ajatuksena ei näin ollen ole vastuun palauttaminen yritykselle instituutiona (ks. Takala 2004: 216), vaan sen korostaminen, että organisaatio koostuu systeemiteoreettisin termein ilmaistuna alasysteemeistä ja elementeistä ja viime kädessä yksittäisistä ihmisistä. Vastuuta ei voi näin ollen pakoilla tai siltä ei voi piiloutua pankkiorganisaation taakse. Tutkijan käsityksen mukaan vastuu siis voidaan kohdistaa kaikille organisaatiossa toimiville ihmisille, eikä näin ollen ole aina hedelmällistä arvioida organisaatiota kollektiivisesti. Tässä tutkimuksessa kollektiivisiin analyysihin siirrytään yksittäisten käsitysten analysoinnin kautta.

Viitekehyksessä korostetaan organisaation ja yhteiskunnan rekursiivista vuorovaikutusta, mikä tässä tutkimuksessa näyttäytyy yhteiskunnan vaateina organisaatiota kohtaan ja organisaation vastuutoimina yhteiskuntaa kohtaan. Vastuut ja vaateet ovat systeemiteorian syötteiden ja tulosteiden sovellutuksia, ja myös takaisinkytkennällä on merkittävä rooli.

Karpin (1996: 96) mukaan rekursiivinen vuorovaikutus on populaatioekologisen ja institutionaalisen näkemyksen yhdistämistä. Toisin sanoen niin pankki kuin yhteiskuntakin vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa. Tämän tutkimuksen näkökulma on kuitenkin erityisesti populaatioekologinen, sillä tutkimuksessa keskitytään pääasiassa pankin ympäristön odotuksiin ja vaateisiin sekä tutkitaan sitä, millaisin toimin pankit ovat valmiita vaateisiin vastaamaan. Kyse on osin legitimoinnista ja sen myötä myös yrityksen selviytymiskyvystä. Tutkimuksessa ei siis tarkastella niinkään pankin pyrkimyksiä vaikuttaa yhteiskunnan arvostuksiin. Rekursiivinen prosessi alkaa näin ollen yhteiskunnan syötteestä, jonka jälkeen pankki voi vasta-

ta tai olla vastaamatta siihen tulosteena. Tästä huolimatta organisaation merkitystä ympäristön tulevassa jäsentymisessä ei voi vähätellä vuorovaikutuksen prosessuaalisuuden vuoksi (ks. Karppi 1996: 101).

Pater ja van Lierop (2006) ovat tutkineet organisaation ja sen sidosryhmien rooleja yhteiskuntavastuun johtamisessa. Myös he ovat tuoneet esiin vuorovaikutuksen yrityksen ja ympäristön välillä. Heidän tutkimuksensa mukaan *inside-out* -tyyppiset vastuullisuusstrategiat, joissa yritys päättää itse vastuistaan ”eristyksissä”, eivät ole toimivia. Myöskään *outside-in* -strategiat, joissa yritys huomioi vain ulkopäin tulevat vastuudotukset ja hylkää omat eettiset näkemyksensä ja ydin toimintansa, eivät ole suositeltavia. Tutkijoiden mukaan ns. *sensemaking perspective* on edellä mainittujen tapojen välimuoto, jossa vastuunkantotavat löytyvät yhteisymmärryksessä organisaation ja sen sidosryhmien kesken.

Organisaation toimiessa aina myös yhtenä yhteiskunnan elementtinä, on sillä erilaisia suhteita ja sidoksia ympäristönsä muihin toimijoihin kaikilla aluetasoilla. Viitekehyksessä, kuten koko tutkimuksessa, on kuitenkin keskitytty organisaation suhteista ainoastaan organisaation vastuisiin ja vaateisiin, jotka kuvataan mallissa spiraaleina. Ympäristön vaateet ja organisaation vastuut siis muuttuvat toistensa vaikutuksesta jatkuvasti. Prosessia voidaan sanoa myös organisaation legitimoinniksi. Yrityksen tulee hankkia sidosryhmiltään oikeutus toiminnalleen, ja tavallisin se voidaan saavuttaa yhteiskuntavastuullisin toimenpitein. Oikeuttamisprosessi on myös yksi kontingenssiteorian sovellutus: yrityksen on mukauduttava ympäristönsä arvoihin ja odotuksiin säilyäkseen elinkelpoisena, mutta myös kilpailukykyisenä. On kuitenkin syytä huomioda, että vastuun kantaminen ei johda välttämättä kaikissa tilanteissa kilpailuedun saavuttamiseen. Vastuun motiiveja tarkasteltaessa taloudellisen hyödyn saavuttamisen nimissä kannettu vastuu ei olekaan moraalisesti aitoa vastuuta.

Viitekehyksessä yhdistyvät edellä mainitulla tavalla yhteiskuntavastuuilmiön alueelliset vaikutustasot ja kontingenssiajattelu organisaation ja ympäröivän yhteiskunnan vuorovaikutuksen kuvaajana. Kestävää kehitystä ja edelleen yhteiskuntavastuuta kuvataankin usein tasojen ja vaikutusten kautta. Kyse on siis paikallisesta toiminnasta, joka huomioi myös alueelliset, kansalliset ja globaalit vaikutukset. Lokaali yhteiskuntavastuu tarkoittaa tavallisesti toimintoja ja ratkaisuja, joilla yritys voi hankkia olemassaololleen oikeutuksen. Perinteisten näkemysten mukaan tämä tarkoittaa ennen kaikkea paikallisten lakien ja säädösten noudattamista. Globaalit vaikutukset puolestaan voivat liittyä esimerkiksi päätöksiin siitä, miten tuotteita valmistetaan, keille niitä myydään tai keneltä ostetaan raaka-aineita. (Heikinheimo 2005: 90–91; Marsden 2000: 11–14.) On kuitenkin huomattava, että yrityksen globaali yhteiskuntavastuu ei tarkoita ainoastaan yritystoiminnan

vaikutusten huomioimista ”toisella puolella maapalloa”, vaan globaalius voidaan nähdä ennen kaikkea alempien aluetasojen yhdistelmänä, joka kattaa kaiken. Tämä kaikenkattavuus kuitenkin viittaa siihen, että globaali taso ei ole ainoastaan alempien tasojen summa, vaan systeemiteoreettisesti ajateltuna aluejärjestelmän emergenssi. Toisin sanoen yrityksen huomioidessa toimintansa globaaleja vaikutuksia aluetasojen merkitys vähenee tai jopa häviää, sillä tarkoituksena on ottaa huomioon laajasti koko luomakunnan hyvinvointi.

Tärkeää on kuitenkin huomata, että arvot – kohdistuivatpa ne mille aluetasolle tahansa – vaihtelevat myös alueittain. Ei siis ole olemassa globaaleja yhtenäisiä arvoja. Useimmiten kyse onkin siitä, millä alueella tai organisaatiolla on suurin mahdollisuus propagaatioon.

Vaikka tässä tutkimuksessa suhtaudutaankin yhteiskuntavastuuseen tiukoin kriteerein, laajaa sosiaalista vastuuta, vapaaehtoisuutta ja aitoa eettistä vastuuta korostaen, on Takalan (2004: 225–227, ks. luku 3.4) sidosryhmälähtöinen näkemys yhteiskunnalliseen vastuuseen hyvin yhteneväinen tämän tutkimusasetelman kanssa. Näkemyksessä korostetaan yhteiskunnan ja yrityksen välistä sidosta, ja yritystä pidetään yhteiskunnan osajärjestelmänä, joka pitää vastuullisuutta yhtenä legitimoitikeinona. On kuitenkin huomattava, että ajatus, jonka mukaan vastuullisuus on ainoastaan yhteiskunnan esittämien vaateiden huomioimista ja niihin reagoimista, ei ole riittävä: yhtäältä yrityksen epäeettinen toiminta olisi mahdollista, mikäli ympäröivä yhteiskunta ei olisi kyseisestä toiminnasta tietoinen, eikä näin ollen osaisi ilmaista kantaansa ja vaateitaan asiaan liittyen. Toisaalta ainakin teoreettisesti olisi myös mahdollista, että ympäristö vaatisi organisaatiolta toimintaa, jota ei voisi hyvän etiikan nimissä pitää oikeana ja hyväksyttävänä. Tällöin vaateen täyttämistä olisi arveluttavaa pitää vastuullisena.

### *Tutkimuskysymykset*

Tämän tutkimuksen ongelmana on, miten pankit kantavat ja voisivat kantaa yhteiskunnallista vastuutaan. Ongelmaan haetaan ratkaisua seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mitä kontingenssivaateet ja vastuut ovat suomalaisella pankkisektorilla?
- Poikkeavatko pankkien vastuukäsitykset niiden sisäisten ja ulkoisten ympäristöjen käsityksistä?
- Miten pankkien yhteiskuntavastuu ilmenee aluejärjestelmässä?



*Mitä kontingenssivaateet ja vastuut ovat suomalaisella pankkisektorilla?*

Teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen tutkimuksessa tarkastellaan pankin ja yhteiskunnan suhdetta yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Tutkimus pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan pankin ja yhteiskunnan välillä liikkuu jatkuvasti syötteitä ja tulosteita systeemiajattelun mukaisesti. Näkemys korostaa vuorovaikutuksen rekursiivista luonnetta, jossa erityisesti populaatioekologinen näkökulma korostuu (Karppi 1996: 93–103). Yhteiskuntavastuun näkökulmasta syötteinä voidaan pitää yhteiskunnan odotuksia ja vaateita siitä, miten pankin tulisi toimia yhteiskunnassa. Pankin tulosteet yhteiskuntaan päin ovat yksinkertaisimmillaan vaateisiin reagoimista vastuullisin toimenpitein. Prosessi on jatkuva, sillä vaateet ja vastuut muokkaavat ja kehittävät toinen toisiaan rekursiivisesti. On kuitenkin huomattava, että organisaatiosta lähtevä ”impulssi” voi olla muutakin kuin vaateeseen vastaamista: se voi olla pyrkimys vaikuttaa tulevaisuuden vaateisiin, jopa arvoihin tai esimerkiksi siihen, millä tavoin organisaation oma toiminta käsitetään ja koetaan (ks. Takala 1988).

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää niitä kriittisiä ympäristön asettamia nopeastikin muuttuvia vaateita, joihin pankkien olisi syytä kiinnittää huomiota vähintäänkin toimintansa legitimoinnin vuoksi. Yhteiskuntavastuun näkökulma pankin ja ympäristön suhteen tarkastelulle asettaa kuitenkin tiettyjä haasteita: esimerkiksi joidenkin näkemysten mukaan vastuullisena toimintana voidaan pitää organisaation reagoimista ympäristön vaateisiin. Kuitenkin kuten jo aiemmin kävi ilmi, mikäli vastuuta ajatellaan globaalina koko ihmiskuntaa hyödyttävänä toimintana, joka pyrkii tuottamaan hyvää ihmisille mahdollisimman laajasti, ei esimerkiksi pelkkää lähiympäristön vaateisiin vastaamista voida pitää eettisesti kestäväenä. Edelleen voimme kysyä, mitä todellinen vastuu on. Mikäli ympäristö vaatii pankilta halvempia hintoja, tekeekö vaateeseen vastaaminen pankista vastuullisen? Ja eikö pankki voi olla vastuullinen, mikäli se ei laske hintojaan, jos asiakkaat niin vaativat? Merkittävin kysymys ehkä onkin se, kuka vastuun viime kädessä määrittelee. Kysymyksiin voidaan löytää ”oikeita” vastauksia ainoastaan sopimalla yrityksen vastuun eettiset pääperiaatteet. Pääperiaatteena voidaan pitää esimerkiksi utilitaristista näkemystä, jonka mukaan paras tapa toimia on se, mistä syntyy hyvää mahdollisimman laajalle joukolle ihmisiä. Aidon eettisen vastuun määrittäminen on siis lähes mahdoton tehtävä. Tästä syystä keskitymme tässä tutkimuksessa pankin sidosryhmien *käsityksiin* asiasta.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, a) minkälaisia ympäristön vaateet eli pankkikeskeisen systeemin syötteet yleisesti ottaen ovat, ja b) minkälainen eri vaateiden painoarvo on lähiympäristön näkökulmasta. Pankkisektorin yhteiskuntavastuuta on tutkittu suhteellisen vähän. Kansainvälisesti tarkasteltuna tutkimukset ovat

hyvin usein keskittyneet niin sanottuihin eettisiin tai eettisesti profiloituneisiin pankkeihin (ks. mm. Kitson 1996; Harvey 1995). Ensimmäisen tutkimuskysymyksen myötä pyritäänkin selvittämään, miten suomalaisten niin sanottujen tavallisten pankkien vastuullisuus koetaan ja minkälaisia odotuksia niitä kohtaan on asetettu.

Ensimmäistä tutkimuskysymystä lähestytään kuvailevasti. Tällaisessa lähestymistavassa pyritään selvittämään tutkittavan asian tilaa kyseisellä hetkellä, niin myös tässä tutkimuksessa. Tarkoitus on siis vastata kysymykseen toteavasti, eikä niinkään pohtia, miten asioiden tulisi olla. Suomalaista pankkisektoria käsitellään geneettisen selittämisen avulla: pankkien toimintaa lähestytään pankkilaitoksen synnyn ja historian selittämällä.

Tutkimuksessa esitellään kuitenkin myös menestyksellisiä ja vastuullisiksi profiloituneita pankkeja ympäri maailmaa sekä selvitetään yhteiskuntavastuun peruspiilareiden pankkisektorille tunnusomaisia piirteitä. Erityispiirteitä on selvitetty muun muassa asiantuntijahaastatteluin. Lisäksi tuodaan esiin suomalaisten pankkien yhteiskuntavastuuseen liittyviä toimia julkisten aineistojen perusteella. Taivotteena on myös löytää pankkien erilaisia yhteiskuntavastuun ja legitimitietin toteuttamisstrategioita selviytymistä palvelevina välineinä.

#### *Poikkeavatko pankkien vastuukäsitykset niiden sisäisten ja ulkoisten ympäristöjen käsityksistä?*

Yhteiskuntavastuuta on poikkitieteellisyydestään huolimatta tutkittu huomattavan usein taloustieteissä sidosryhmäteorioiden kautta. Tämä on selitettävissä pääosin sillä, että yhteiskuntavastuun tutkiminen yrityksessä toimivien ryhmien kautta on suhteellisen yksinkertaista. Yhteiskuntavastuu ei ole yksioikoisesti mitattavissa tai havainnoitavissa: se on ennen kaikkea käsitys vastuun laadusta ja laajuudesta yrityksessä toimivien ihmisten mielissä. Pankin eri sidosryhmät muodostavatkin kukin oman näkemyksensä siitä, mitä pankkisektorin yhteiskuntavastuu on ja mitä sen tulisi olla. Tässä tutkimuksessa ei oleteta, kuten joissakin yhteiskuntavastuun määritelmissä tehdään, että sidosryhmien odotuksiin vastaamisella ja organisaation ”etiikkatasapainon” löytymisellä yrityksestä tulisi automaattisesti vastuullinen ja hyvä yrityskansalainen. Asia on huomattavasti monimutkaisempi, sillä vastuun määrittelijöitä on lukuisia.

Tutkimuksessa selvitetään niin johtajien, työntekijöiden kuin asiakkaidenkin suhtautumista pankkien yhteiskuntavastuuseen, ja tämän perusteella pyritään muodostamaan sekä pankin että sen sisäisen ja ulkoisen ympäristön käsitys pankkisek-

torin vastuusta. Tarkoitus on selvittää, minkälaisia yhteneväisyyksiä käsityksissä on ja toisaalta mitkä ovat niitä kohtia, joissa eri ryhmien näkemykset eivät vastaa toisiaan. Tilannetta, jossa näkemykset poikkeavat eri sidosryhmien välillä, voidaan kutsua legitimaatiokuiluiksi. Legitimaatiokuilun merkitys on suuri, sillä mikäli yrityksen ja sen sidosryhmien käsitysten välillä on kuilu, on jo yrityksen ”ensimmäisen portaan vastuu” vaarassa epäonnistua.

Tutkimuskysymykseen kohdistuvien tutkimustulosten voisi olettaa olevan merkityksellisiä pankkien päätöksenteolle. Ongelmia tullee aiheutumaan kuitenkin edelleen siitä, millainen paino eri sidosryhmien käsityksille tulisi antaa (ks. Takala 2004: 227–228). Jälleen voimme todeta, että hyvän aikaansaaminen mahdollisimman laajalle joukolle ihmisiä on tässäkin tapauksessa optimaalinen tavoite.

Toinen tutkimuskysymys on tyypillinen vastuullisen liiketoiminnan koulukunnassa, sillä vastuuta on totuttu tutkimaan organisaation sidosryhmien kautta (ks. Morsing & Schultz 2006: 323–337). Tavallista on kuitenkin ainoastaan yhteen, tyypillisimmin organisaation johtoon keskittyminen (ks. esim. Kujala 2001; Pihkola 2005: 31–52). Tutkimuskysymykseen vastaamalla pyritäänkin selvittämään eri sidosryhmien käsityksiä vastuusta sekä tarkastelemaan niiden yhtäläisyyksiä ja eroja.

Tutkimuskysymystä lähestytään toiminta-analyttisellä tutkimusotteella. Teorian pohjalta on hankittu tietoa, käsitelty sitä ja saatu lopuksi aikaan tuloksia ja tulkin-toja. Eteneminen ei ole kuitenkaan ollut täysin suoraviivaista teoriasta empiriaan, vaan ennemminkin jatkuvaa liikettä niiden välillä. Tutkimuskysymykseen on vastattu lisäksi toimintatutkimuksen avulla. Toimintatutkimusosio keskittyi Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin sidosryhmien käsityksiin pankin ympäristövastuun kantamisesta.

Tutkimuksessa on lisäksi markkinoinnillinen kilpailuetuun liittyvä näkökulma, jossa selvitetään yhteiskuntavastuun merkitystä pankinvalintatilanteissa ja kuvailaan pankkien johtajien käsityksiä yhteiskuntavastuun mahdollisesti luomasta kilpailu-edusta.

#### *Miten pankkien yhteiskuntavastuu ilmenee aluejärjestelmässä?*

Tutkimuksessa keskitytään myös siihen, miten pankkien toimet kohdistuvat aluehierarkian eri tasoille yhteiskuntavastuun näkökulmasta. McLuhanin maailmankyläistymisilmiöön ja maailman imploosioon vedoten voidaankin väittää, että kaikilla organisaatioilla on nykypäivänä vastuisiin ja vaateisiin liittyviä vuorovai-

kutussuhteita kaikilla aluehierarkian tasoilla. Organisaatiokeskeisessä tarkastelussa myös institutionaalinen näkökulma vastuuseen on mahdollinen, joskin tutkimuksessa selvitetään erityisesti toimijoiden *omia näkemyksiä* asiasta.

Yhteiskuntavastuuseen liittyviä vaateita on suhteellisen vaikea selvittää globaalissa mittakaavassa. Tässäkin tutkimuksessa on keskitytty organisaation lähiympäristön odotuksiin ja vaateisiin. Globaalit odotukset suhteutetaan ”yleiseen hyvään” eli odotuksina voidaan pitää laajaa ihmiskunnan hyväksi toimimista. Globaalia tasoa voidaankin pitää systeemiteoreettisessa mielessä yhteiskuntajärjestelmän emergenssinä, joka kattaa viime kädessä ”kaiken”. Luonnollisesti on kuitenkin huomattava, että organisaation toiminta voi koskettaa myös yksittäistä ihmistä toisella puolen maapalloa. Tällaisiin tilanteisiin emme välttämättä voi soveltaa lähiympäristön näkemyksiä organisaation toiminnasta vaikutusalueen ja esimerkiksi erilaisen kulttuurin vuoksi.

Tarkoitus on myös selvittää, miten sidosryhmien käsitykset vaihtelevat riippuen vastuun kohteen etäisyydestä ”omaan itseän”. Systeemiteoreettiseen ajatteluun kuuluu sen hyväksyminen, että aluetasot vaikuttavat myös organisaation eri ryhmien näkemyksiin ja niiden yhteneväisyyksiin. Samoin aluetieteellisessä tarkastelussa organisaation vaikutusalueen muotoutumisen mallissa korostuu samanlainen näkemys: toimintojen intensiteetti vähenee etäisyyksien kasvaessa (Karppi 1996: 83). Tavoitteena onkin lisäksi selvittää, vastaavatko tämän tutkimuksen tulokset systeemiteoreettista lausumaa arvojen alueavaruudesta.

Tätä tutkimuskysymystä lähestytään ensimmäisen tutkimuskysymyksen tapaan deskriptiivisesti.

## 7 SUOMALAINEN PANKKISEKTORI

Suomalainen pankkisektori on hyvin monimutkainen systeemi, joka voidaan nähdä yhtenä elementtiä Suomen kansantalouden järjestelmässä. Se koostuu instituutioista, kuten Suomen Pankista, valvontaviranomaisista, eduskunnasta ja hallituksesta sekä organisaatioista (esimerkiksi yksittäiset pankit), jotka noudattavat virallisia ohjeita ja lakeja (Kangas 2000: 73). Tässä luvussa tutustutaan Suomen pankkisektorin syntyyn ja kehityskulkuun sekä pankkien rooliin kansakuntamme eri vaiheissa. Luvun tarkoituksena on auttaa ymmärtämään nykyisin toimivien pankkien erilaisia tapoja toimia yhteiskuntavastuun näkökulmasta.

### 7.1 Pankkisektorin kehitys Suomessa

#### 7.1.1 *Suomalaisen pankkilaitoksen varhaishistoria*

Suomalaiset saivat tuntuman pankkitoimintaan jo 1660-luvulla, kun Ruotsin Pankin edeltäjällä, niin sanotulla Palmstruchin pankilla oli sivukonttori Turussa. Itse Ruotsin Pankilla ei kuitenkaan ollut konttoria Suomessa ehdotuksista huolimatta. Palmstruchin pankin liiketavat vaihtelivat suuresti, eikä sen voinut sanoa toimivan kaikissa suhteissa liikepankin tavoin. Vuonna 1773 sen otto- ja antolainaus siirtyivät Tukholman Diskonttoyhtiölle, jota pidetään Ruotsin ensimmäisenä liikepankkina, ja vuonna 1787 Päädiskonttokonttorille, valtion liikepankille. (Pipping 1962: 13.)

Vaikka Päädiskonttokonttori pyrkikin toimimaan monopolin tavoin, se ei pystynyt estämään yksityisten diskonttolaitosten syntymistä maaseudulle. Sellainen perustettiin myös Turkuun vuonna 1805. Se sai luottotukea Ruotsin Pankilta, ja ruotsalaisilla oli siinä osake-enemmistö. Pankki oli kuitenkin suomalaisten johtama. Pankin toiminta päättyi, kun Suomi joutui erilleen Ruotsista vuosien 1808–1809 valloitus sodassa ja sitä kautta Venäjän alaisuuteen. (Blomstedt 1989: 15.)

Suomen poliittinen asema muuttui kuitenkin yllättävän edulliseksi, kun keskiteysti johdetusta maakunnasta tuli taloudellisesti autonominen alue. Paikallisessa hallinnossa ei koettu muutoksia, ja pitäjiä johtivat edelleen kirkkoherrat seurakunnan kokouksen kanssa. Turun Diskonttokonttori, joka oli perustettu muutamaa vuotta aiemmin, lopetti kuitenkin toimintansa venäläisten hyökättyä maahan. Rauhansopimuksen jälkeen keskusteltiin uuden diskonttolaitoksen perustamisesta, mutta edellytykset puuttuivat. (Blomstedt 1989: 15; Kuusterä 1995: 25.)

Venäjän vallan neljää ensimmäistä vuosikymmentä kutsutaan joskus suuriruh-tinaanmaan valtiotyöksi, mikä viittaa jähmeään poliittis-yhteiskunnalliseen olo-tilaan, jolloin ei esimerkiksi valtiopäiviä kutsuttu koolle. Suomessa oli vain niukas-ti teollisuutta, ja ulkomaankauppa oli vähäistä. Suomi oli ollut osaltaan huolehti-massa Tukholman seudun elintarvike- ja muusta huollosta, ja tämä toiminta muut-tui uusissa olosuhteissa ulkomaankaupaksi. Suomen talous edusti kuitenkin vielä alikehittynyttä periferiataloutta, jossa nopeat kehittymismahdollisuudet olivat huonot. (Blomstedt 1989: 15; Kuusterä 1995: 25.) Talouselämän merkitys kysei-senä aikana oli kuitenkin kaikin tavoin hyvin erilainen kuin nykypäivänä. Tuol-loin talous oli vielä huomattavasti vahvemmin kiinnittyneenä muuhun yhteiskun-taan, eikä siihen suhtauduttu muista yhteiskunnan toiminnoista irrallisena ilmiönä. Kehitys oli kuitenkin jo tuolloin menossa vahvasti kiinnittymättömän talouden suuntaan.

Vuonna 1811 perustettiin Suomen Pankki, alkuperäiseltä nimeltään ”Vaihetus-, Laina-, ja Depositioni-Contori Suomen Suuren Ruhtinaanmaasa”, joka aloitti toi-mintansa seuraavana vuonna. Sillä ei kuitenkaan ollut Ruotsin Pankin kaltaisia taloudellisia mahdollisuuksia, ja se toimi monet vuodet pienillä varoilla pääosin valtion hoitamana lainakassana. Ongelmia toiminnan kehittymiseen toi muun mu-assa yhtenäisen ja vakaan rahan puuttuminen: liikkeessä oli Venäjän ja Ruotsin heilahtelevaa setelirahaa ja Suomen Pankin pikkuseteleitä, joilla ei ollut merkittä-vää asemaa. Rahalajien väliset kurssimuutokset saivat aikaan keinottelua, joka vaikutti negatiivisesti erityisesti vähävaraisiin ja oppimattomiin kansalaisiin. Pankkitoiminnan kehittymistä jarrutti lisäksi Ruotsin diskonttolaitosten toiminnan hiipuminen, sillä se vaikutti yleiseen innostukseen myös Suomessa. (Pipping 1962: 13; Blomstedt 1989: 31.) Vaikka siis nykyään yhteiskuntavastuullisuutta pidetään vastaiskuna modernin talouselämän ilmiöille, ja sen oletetaan usein ole-van *paluuta* pehmeisiin arvoihin, tulee kuitenkin huomata, että 1800-luvunkin Suomessa ihmiset ja ihmisten muodostamat organisaatiot pyrkivät ennen kaikkea edistämään omaa menestystään, kuten edellä mainitussa tapauksessa vähävarais-ten ja kouluttamattoman väestön kustannuksella. Luonnollisesti myös muut ympäristötekijät lainsäädäntöä myöden olivat hyvin erilaisia kuin nykyään.

Vuonna 1812 Viipurin kuvernementti eli niin sanottu Vanha Suomi liitettiin muun Suomen yhteyteen, ja sen myötä Suomen Venäjän kauppa kasvoi erityisesti Pieta-riin ja Baltiaan päin. Tuolloin kuitenkin elettiin vielä luontoistaloudessa, jossa tavara vaihdettiin tavaraan. Tavallista oli, että kauppiaat myönsivät talonpojille tavaraluottoa varmistaakseen esimerkiksi viljan saannin heiltä tulevaisuudessakin. (Blomstedt 1989: 15.) Kauppiaiden vuorovaikutussuhteet ympäristöönsä olivat tuolloin vielä suhteellisen yksinkertaisia ja konkreettisia. Sidokset olivat tavalli-sesti paikallisia ja suhteellisen kiinteitä, ja materiaalivirrat olivat aineellisia ja

loogisia: kauppias toimi ikään kuin alueensa tuotannon koordinoijana, jolle paikalliset talonpojat toivat oman tuotantonsa ylijäämän saadakseen kauppiaan kautta itselleen muilta ylijääneitä tuotteita. Sama logiikka toimii toki nykypäivänäkin, mutta organisaatioiden koordinoima verkosto on huomattavasti monimutkaisempi, laajempi ja monitasoisempi.

1820-luvulla Suomeen perustettiin ensimmäiset säästöpankit. Englantilaisen säästöpankkiajatuksen toi Suomeen John Julin. Hän piti säästöpankkeja ennen kaikkea vuoro-opetuskoulujen rinnalla toimivina hyväntekeväisyshankkeina. Pankkien periaatteet perustuivat aiemmin Tukholmassa määriteltyihin periaatteisiin: väestö on opetettava ymmärtämään säästämisen merkitys, säästöpankin perustamisen jälkeen sen on tultava toimeen omin avuin, pankilla on oltava tarkasti määritelty ja kiinteä organisaatiomuoto ja tuhlaavaisuudesta on rangaistava ja säästäväisyydestä palkittava. Säästöpankit siis perustettiin lähtökohtaisesti väestön paremman elämänlaadun turvaamiseksi pitkällä aikatahtaimella. 1820-luvun säästöpankit olivat vahvasti aikansa eettisiä pankkeja. Turun Säästöpankki aloitti toimintansa 1823, ja Helsinkiin säästöpankki perustettiin vuonna 1826. (Blomstedt 1989: 39; Kuusterä 1995: 42–43.)

### 7.1.2 *Suomen Pankin monopoli*

Keskustelu yksityispankkien perustamisesta Suomeen oli lopahtanut Suomen Pankin perustamisen jälkeen. 1830-luvulla se alkoi kuitenkin jälleen viritä, kun Ruotsiin oli perustettu ensimmäisiä yksityispankkeja. Ruotsin rahan kiertokin oli lisääntynyt Suomessa, mikä närkästytti vallanpitäjiä. Myös Venäjän ja Ruotsin paperirahan hopeakurssit alkoivat vakiintua kiinteämmiksi, samoin kuin niiden keskinäinen arvo ja vuonna 1840 Suomessa otettiin käyttöön kotimainen ruplammääräinen setelistö.

Keskustelua taistelusta Ruotsin rahaa vastaan käytiin 1830-luvulla lakkaamatta senaatissa, ja myös lehdistössä otettiin kantaa rahakysymyksiin. John Julinin oletettavasti laatima kirjoitus vuonna 1832 esitti, että ”yksityiset pankkilaitokset olisivat näin ollen parhain keino Ruotsin setelirahan pois tunkemiseksi.” Julin nousikin merkittäväksi vaikuttajaksi suomalaisen pankkiliiketoiminnan historiassa. Hän oli ollut perustamassa säästöpankkia Turkuun vuonna 1823, laskemassa liikkeeseen yksityisiä seteleitä, ja lisäksi hänellä oli ikäviä kokemuksia Suomen Pankin luottopolitiikasta. Hän myös tunsu brittiläistä pankkitoimintaa ja seurasi tarkasti Ruotsin tapahtumia. Häntä käytettiin alan asiantuntijana senaatissa vuonna 1836. (Pipping 1962: 14–17; Blomstedt 1989: 31.)

Pankkisuunnitelmia alettiin toden teolla kehitellä Oulussa vuonna 1838, kun Oulun kauppiaskunnan jäsenet olivat lähettäneet senaattiin anomuksen ”Oulun yksityisen Kauppanpankin” perustamisesta. Anomuksessa esitettiin, että pankille myönnettäisiin 50.000 ruplan pankkiassignaatiolaina. Perusteena anomukselleen he mainitsivat huonon satokauden, minkä vuoksi kauppiaat olivat antaneet pitkäaikaista luottoa asiakkailleen. Lisäksi he perustelivat anomusta Oulun suurella etäisyydellä Suomen Pankista ja toiveellaan saada syntymään teollisuusyrityksiä Oulun seudulle. He myös uskoivat, että yksityiset pankkisetelit syrjäyttäisivät ruotsalaiset setelit Pohjois-Suomessa. Jo tuolloin ymmärrettiin paikallisten pankkien rooli aluekehityksessä: pankkien uskottiin voivan vaikuttaa alueen elinvoimaisuuteen. Senaatti kuitenkin hylkäsi anomuksen, koska toiminta oli ajateltu rahoittaa valtion antaman lainan turvin. Myöhemmin yksityisten pankkilaitosten perustamisen esteinä on pidetty Suomen Pankin laajentunutta toimintaa, pääoman niukkuutta ja ajan ahdasta poliittista henkeä. (Pipping 1962: 18–19.)

Suomen Pankki perusti niin sanottuja vekselikonttoreitaan Turkuun, Vaasaan, Kuopioon, Viipuriin ja Ouluun 1840-luvun alussa, ja kotimaisten ja myöhemmin myös ulkomaisten vekselien diskonttaus ja ottolainaus obligaatiomyynnillä aloitettiin (Pipping 1962: 19). Myös säästöpankkeja alettiin perustaa maaseudulle 1840-luvulla, ja seuraavalla vuosikymmenellä koko maassa oli kaikkiaan 15 säästöpankkia (Blomstedt 1989: 39).

1850-luvulla yksityispankkikeskustelu virisi jälleen. Ruotsissa pankkeja perustettiin tuolloin voimakkaasti, ja se herätti huomiota myös Suomessa. Pankkikysymystä käsitteleviä julkaisuja levisi rajan yli Suomeen, ja J. V. Snellmanin yksityispankkeja koskeva kirjoitelma julkaistiin Litteraturbladissa vuonna 1855. Suomen Talousseura syventyi pankkikysymykseen tarkemmin. Lisätukea pankkisuunnitelmat saivat vuonna 1857 komitealta, johon kuului liikemiehiä pääosin maaseudulta. Komitean mietinnössä korostettiin Suomen Pankin rajallisia mahdollisuuksia tyydyttää kaikkea luoton tarvetta. Siinä ehdotettiin maakuntapankkiin perustamista, ja esitettiin myös sivukonttoreiden perustamisen mahdollistamista. Suomen Pankin johtokunta kuitenkin vastusti komitean ehdotuksia yksityisistä pankkiseteleistä, jotka häiritsisivät rahan kiertoa ja lisäisivät liiaksi vaihdonvälineitä (Pipping 1962: 23–24). Vuonna 1856 Suomen Pankki joutui lopettamaan seteleiden lunastamisen hopealla, sillä Venäjän rupla oli irtaantunut hopeakannasta. Ainoana mahdollisuutena pidettiin Venäjän rahan syrjäyttämistä maksuliikenteestä (Blomstedt 1989: 33).

Myös muualla Suomessa alettiin suunnitella pankkien perustamista. Turkulaiset, porilaiset ja tamperelaiset kauppiaat jättivät vuonna 1859 anomuksen pankin perustamisesta, mutta Suomen Pankin johtokunta hylkäsi anomuksen, koska se oli



juuri itse tehnyt aloitteen toimintansa laajentamiseksi ottamalla vastaan talletuksia. Se puolusti siis kaikin tavoin monopoliasemaansa. Samana vuonna myös Jyväskylässä tehtiin aloite yksityispankin perustamiseksi. Anomuksen allekirjoittajina oli pääasiassa opettajia, ja jälleen kerran aloitteentekijänä oli myös säästöpankkikokemusta omaavia henkilöitä. Suomen Pankki hylkäsi anomuksen. Tällä kertaa anomus oli heidän mielestään epäkypsä, sillä ehdotetusta pankista olisi tullut säästöpankin ja liikepankin välimuoto ja koska pankin peruspääomasta ja sen suuruudesta ei ollut mainintaa. (Pipping 1962: 24–26; Blomstedt 1989: 33.)

Suomen Pankin monopoliaseman puolustus alkoi kuitenkin vähitellen murtua, kun entistäkin vahvemmin alettiin suunnitella leveämmällä pohjalla toimivaa pankkia. Edellisinä vuosina käydyt keskustelut olivat luoneet hyvää pohjaa tuleville päätöksille. Senaatti päätti vuonna 1859, että Venäjän paperirahaa noteerataisiin käyvän pörssiarvon mukaan Suomessa. Ruplan myös todettiin olevan liian suuri rahayksikkö Suomen oloihin, ja sen tilalle suunniteltiin ruplan neljäsosaa Suomen rahayksiköksi, markaksi. Päätös uudesta rahayksiköstä tehtiin seuraavana vuonna. (Pipping 1962: 24–26; Blomstedt 1989:33.)

### 7.1.3 Pankkiliiketoiminnan vapautuminen

Suomen historiassa 1860-luku muistetaan monessa suhteessa. Nälkävuosi 1867 ja sitä edeltävät katovuodet 1862 ja 1865 antoivat surullisen leiman vuosikymmenelle. Mutta samoihin aikoihin myös paljon uutta ja positiivista oli aluillaan. Säätyvaltiopäivät aloittivat jälleen toimintansa, ja painovapaus laajeni. Helsinki–Hämeenlinna -rautatie valmistui, ja elinkeinovapaus lisääntyi. Myös Venäjän kaupan vastavuoroisuus kasvoi. Rahataloudenkin piirissä tapahtui paljon: Suomen markka määrättiin viralliseksi rahayksiköksi vuonna 1860, ja hopeakanta otettiin käyttöön viisi vuotta myöhemmin. Suomen Hypoteekkiyhdistys perustettiin vuonna 1861, ja maan ensimmäinen liikepankki, Suomen Yhdys-Pankki perustettiin viimein vuonna 1862. Se avasi konttoreita ja asioimistoimistoja heti seitsemässä kaupungissa. Sen tarkoituksena oli ”huojentaa rahaliikettä Suomen maanviljelykselle, teollisuudelle ja kaupalle”.

Pankkien perustaminen kiihdytti suomalaisen yhteiskunnan siirtymistä entistä kiinnittymättömämpään talouteen. Liikepankit pyrkivät edistämään talouden kehitystä, kun taas säästöpankit keskittyivät enemminkin yksittäisten ihmisten taloudellisen ajattelun kehittämiseen. Kuitenkin lähtökohdat pankkien perustamiselle olivat samankaltaiset, sillä ne perustettiin vastaamaan yhteiskunnan tarpeita, ja niillä pyrittiin kehittämään suomalaista yhteiskuntaa. Pankit siis perustettiin ikään kuin

yhteiskunnan ”aloitteesta”. Nykyään toimitaan päinvastoin, sillä pankkeja perustetaan lähinnä liiketoiminnallisista syistä ja kilpailuilla markkinoilla pyritään vaikuttamaan yhteiskuntaan siten, että kuluttajat tunnistaisivat itsessään entistä enemmän sellaisia tarpeita, joita pankit voisivat palveluillaan tyydyttää.

Pankkitoimintaa koskeva laki hyväksyttiin valtiopäivillä vuonna 1866. Sen pohjana käytettiin Ruotsin pankkilakia. Kaksi vuotta myöhemmin Suomen Pankki luovutettiin säätyjen hallintaan. (Pipping 1962: 11; Blomstedt 1989: 37.) 1860-luvun kato- ja nälkävuodet estivät kuitenkin rahareformin täysimääräiset positiiviset vaikutukset Suomen talouselämään. Kun Suomessa siirryttiin vuonna 1877 kultakantaan, Suomen markasta tuli viimein Venäjän valuutasta riippumaton (Blomstedt 1989: 34).

Vuonna 1880 Suomen väkiluku oli yli kaksi miljoonaa, kun se oli ollut ennen nälkävuosia 1,8 miljoonaa ja Suomen erkaannuttua Ruotsista vuonna 1809 vajaa miljoona. Myös elinkeinorakenne alkoi muuttua. Maatalousväestön osuus alkoi pienentyä, ja yli kymmenesosa perheiden elättäjistä oli teollisuuden, kaupan tai liikenteen palveluksessa. Näin siirryttiin vähitellen luontoistaloudesta rahatalouden piiriin. Ajanmukaista pankkilaitosta tarvittiin, jotta maatalous, teollisuus, kauppa ja liikenne pystyivät kehittymään tuottavammiksi ja tehokkaammiksi. (Blomstedt 1989: 16, 23.)

Uusia liikepankkeja syntyi useita 1870–1880-luvuilla. Pohjoismaiden Osakepankki Kauppaa ja Teollisuutta varten oli Suomen toinen liikepankki. Se perustettiin vuonna 1873. Vaasassa perustettiin Yhdys-Pankin Vaasan konttorin johtajan Joakim Kurténin aloitteesta Vaasan Osake-Pankki, joka aloitti toimintansa vuonna 1879. Uudenmaan Osakepankki, Kansallis-Osake-Pankki ja Helsingin Kansanpankki perustettiin 1880-luvun loppupuolella. Yksityispankit järjestäytyivät niin sanotun skotlantilaisen mallin mukaan: niillä oli laaja sivukonttoriverkosto, joka kattoi lähes koko maan. (Blomstedt 1989: 38–39.)

1870–1890-luvuilla myös säästöpankkien määrä lisääntyi vahvasti, ja niiden kokonaismäärä vuoden 1898 alussa oli jo 109. Säästöpankkien sosiaalinen leima oli pysynyt kuitenkin vahvana, ja niiden johtotehtävissä oleminen viittasikin ennemmin yhteiskunnallisen mielen kuin taloudellisen kiinnostuksen osoittamiseen. Tässä mielessä ilmiö on hyvin samankaltainen kuin nykyisessä eettisessä pankkitoiminnassa, jossa yhteiskunnan hyvinvointi on tärkeämmässä roolissa kuin taloudellisen tuloksen tekeminen. 1887 Suomeen perustettiin myös valtion säästöpankkilaitos, Postisäästöpankki, ulkomaisten mallien mukaan. Sen tavoitteena oli harjoittaa koko maan kattavaa säästöpankkitoimintaa, ja 1880-luvun lopulla Postisäästöpankillä olikin 253 toimipistettä postitoimipaikoissa. Postisäästöpankki

pyrki tavoittamaan erityisesti lapsia, koululaisia, opiskelijoita ja köyhempää työväestöä. Luottoa se tarjosi aluksi ainoastaan valtiolle. (Blomstedt 1989: 38–39.)

1890-luvulla Suomessa alkoi uusi lamakausi, ja pankit olivat ongelmissa rahan niukkuuden vuoksi. Taloudellinen epävarmuus, viennin heikkeneminen, heikohko sato, levottomuudet, lakot ja lukuisat konkurssit leimasivat 1890-luvun alun vuosia. Toisaalta pankkiluottojen kysyntä kasvoi vaikeassa tilanteessa, mutta pankit olivat varovaisia lainoituksessaan, sillä reaalivakuuksien arvo oli laskenut. Pankkeilla alkoikin olla muutaman vaikean vuoden jälkeen lukuisia asiakkaita, jotka eivät pystyneet lyhentämään lainojaan. Tämän ongelman edessä olivat ennen kaikkea uudet pankit, jotka olivat luotottaneet asiakkaita, joita vakiintuneet pankit eivät halunneet rahoittaa mm. riittämättömien vakuuksien vuoksi. Vuonna 1894 tilanne alkoi viimein kääntyä parempaan päin. Rahaa alkoi kertyä pankkeihin, mutta nyt sille maksettiin alhaista korkoa, sillä antolainaus suhteessa ottolainaukseen oli vähentynyt huomattavasti. Taloudellinen kasvu kuitenkin vauhdittui ja nosti ihmisten elintasoja. Monia teknisiä uudistuksia alettiin toteuttaa, ja tuotannon kasvu loi rahantarvetta, mikä puolestaan nosti korkotasoa. Aikaa kuvastaa myös yritteliäisyyden nousu. Uusia yhtiöitä perustettiin lähes sadan yrityksen vuosivauhdilla. Vuosikymmenen loppupuolella ongelmia oli kuitenkin taas näkyvissä. Maatalouden huono sato kahtena peräkkäisenä vuotena hankaloitti maatalouden selviytymistä lainoistaan nousseella korkotasolla. (Blomstedt 1989: 77, 79.)

1800-luvun viimeisenä vuosikymmenenä sai alkunsa myös osuuspankkitoiminta. Osuustoiminta-aatteen Saksasta Suomeen tuoneen Hannes Gebhardin ajatuksena oli parantaa osuuskassojen avulla maaseudun ihmisten ammatillisia valmiuksia ja tätä kautta murtaa köyhyysnoidankehä. Liikepankit ja säästöpankit eivät voineet myöntää luottoja näille maaseudun köyhimmillä. Näkökulma oli siis vahvasti alueellinen ja humanistinen utilistisen ajattelun sijaan, ja motiivit olivat hyvin samankaltaisia kuin nykyisten kehittymättömien talouksien pankeilla, joista hyvänä esimerkkinä voidaan mainita bangladeshilainen Grameen Bank (ks. luku 8.2).

Lähtökohtana osuuskassatoiminnalle olivat pienet, yhdessä kylässä toimivat kassat, joita niiden jäsenet hoitivat. Kaikkia varoja ei kuitenkaan saatu kerättyä tuolloin jäsenten talletuksista, ja valtio myönsikin varoja osuuspankkijärjestön käyttöön vuonna 1902 perustetun osuuskassojen keskuspankin kautta. Vuonna 1903 osuuskassatoiminnan aloitti 8 osuuskassaa ja 1913 osuuskassa löytyi jo Suomen jokaisesta kunnasta. (Kuusterä 2002: 15–18.) Jäsenten vahva osallistuminen pankkien toimintaan takasi lähes automaattisesti toiminnan läpinäkyvyyden ja vuorovaikutuksen ympäristön kanssa. Tuolloin osuuskassojen sisäinen ympäristö vastasikin pääosin ulkoista ympäristöä, sillä pankkien jäsenet (eli asiakkaat) olivat

vahvasti osuuskassojen toiminnassa mukana. Osuustoiminnallisten pankkien myöhempi laajeneminen ja yhdistyminen sekä hallinnon ”eriyttäminen” ovat asettaneet aikaisemmin olemattomia haasteita toiminnan legitimoinnille ja sopeuttamiselle.

1900-luvun alkuvuosina rahaa ei kertynyt entiseen tapaan pankkeihin ja luottojen kysyntä oli vähäistä korkeiden korkojen vuoksi. Vuosia leimasivat teollisuuden vaikea tilanne ja katovuosi, levottomat valtiolliset olot, laajat lakot ja energiapula. Vuosina 1906 ja 1907 toivoa oli kuitenkin taas ilmassa, kun kotimaan kauppa vilkastui, sadot olivat vähintäänkin tyydyttäviä ja liiketoiminta piristyi. Vuotta 1909 pidettiin jo niin sanottuna normaalina vuotena. Liikepankkeja tuona aikana ei perustettu, vaan entiset kuusi pankkia jatkoivat toimintaansa. (Blomstedt 1989: 84.)

Ensimmäisen maailmansodan alkaessa Suomessa toimi 13 liikepankkia (mukaan lukien Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankki), joista suurimmat olivat taseessa mitattuna Suomen Yhdys-Pankki, Kansallis-Osake-Pankki ja Pohjoismaiden Osakepankki Kauppaa ja Teollisuutta varten. Suomessa oli tuolloin yksi pankkikonttori 20 000 suomalaista kohden, kun suhde vuonna 1890 oli ollut 1 / 40 000 ja vuosisadan vaihteessa 1 / 25 000 asiakasta kohden. Vuonna 1914 liikepankeilla oli yhteensä 165 konttoria. Kun 1890-luvulla konttoreita oli perustettu pääasiassa kaupunkeihin ja kauppaloihin, 1900-luvun alussa ne työntyivät myös maaseudulle. (Blomstedt 1989: 87–91.)

Suomi joutui mukaan ensimmäiseen maailmansotaan vuonna 1914 Venäjän keisarikunnan osana, ja läntiset vienti- ja tuontiyhteydet katkesivat. Suomi oli sotatilassa. Vuonna 1915 Suomen Pankki joutui lakkauttamaan seteliensä lunastamisen kullalla, joutuen kuitenkin noudattamaan kultakanta-ajan ohjesääntöä setelinanon katteista. Katteina olivat pääasiassa valtavat ruplasaattavat. Suomen Pankkiin alkoi kertyä huimia määriä ruplia vientitulojen, sotatarviketilausten ja pakkolainojen perusteella, ja setelistö kasvoi vastaavasti. Vaikka ruplan kansainvälinen arvo laski, oli Suomen Pankin kuitenkin pidettävä yllä kiinteätä ruplan vaihtokurssia venäläisten vaatimuksesta, mikä aiheutti vakavan inflaation. Setelistö kaksinkertaistui vuoden aikana ja vuonna 1917 se oli seitsenkertainen vuoden 1913 tilanteeseen nähden. Markka menetti näin 90 % arvostaan. Vasta vuonna 1917 Suomi sai luvan seurata ruplan noteerauksessa Lontoon pörssiä. (Blomstedt 1989: 230–231.)

#### 7.1.4 *Itsenäisyyden aika ja pankkilaitos*

Suomalaiset näkivät sotatilanteen myös mahdollisuutena omaehtoiseen asioihin puuttumiseen ja pääsemiseen pois Venäjän sorron alta. Sodankäynnin vastoin käymiset, talouselämän kaoottinen tila ja kasvava tyytymättömyys johtivat maaliskuussa 1917 Venäjän vallankumoukseen. Se lopetti sortokauden Suomessa, mutta toisaalta sen myötä työttömyys linnoitustöiden ja sotatarviketeollisuuden loppuessa kasvoi ja työväestö oli taloudellisissa vaikeuksissa. Elintarvikkeiden säännöstely kiristi tuottajien ja kuluttajien suhteita, ja Suomen perinteinen maatalousjärjestelmä natisi liitoksistaan. Joulukuussa 1917 senaatti jätti eduskunnalle itsenäisyysjulistuksen, jonka eduskunta hyväksyi joulukuun 6. päivänä. (Blomstedt 1989: 225.)

Suomi oli 1920-luvulla edelleen maatalousmaa. Kuitenkin maa- ja metsätaloudesta elantonsa saanut väestö väheni tasaisesti ja kaupunkiväestön osuus kasvoi. Vuonna 1928 jo 21 % suomalaisista oli kaupunkilaisia. Liikepankkien konttoreita oli vuonna 1920 yksi 8 500:aa suomalaista kohti ja vuonna 1928 jo yksi konttori 5 800:aa asukasta kohti. Myös säästöpankit kehittyivät vahvasti. Niiden menestys perustui ennen kaikkea paikalliseen leimaan. Vuonna 1920 niiden talletuskanta oli noin neljäsosa liikepankkien talletuksista, mutta vuonna 1928 jo puolet. (Blomstedt 1989: 281, 293.)

Myös Osuuskassat pystyivät vihdoin kasvattamaan toimintaansa, kun ne saivat oikeuden ottaa vastaan talletuksia myös muilta kuin omilta jäseniltään. Postisäästöpankin rooli ei ollut taloudellisessa ja kilpailumielessä kovinkaan merkittävä, mutta sen valistava ja säästämiseen kannustava vaikutus oli suuri (Blomstedt 1989: 281, 293). Vuosikymmenen alun toiveikkuus kääntyi vuosikymmenen loppussa toivottomuuteen, kun Suomi joutui jälleen laman kouriin. Ulkomainen velka oli lisääntynyt, epäsuotuisat säät supistivat satoa ja Keski-Euroopan kylmä talvi vähensi rakennustoimintaa ja suomalaisen puutavaran menekki lopahti (Blomstedt 1989: 288–289). Pulakausi koetteli liikepankkeja. Muun muassa Pohjois-Suomen Osake-Pankki, Etelä-Pohjanmaan Pankki Oy ja Suomen Vienti-Pankki Oy ajautuivat vararikkoon ja konkurssiin (Blomstedt 1989: 327). 1920-luvun tapahtumat ovat konkreettinen esimerkki suomalaisen pankkisektorin vaikutusalueen laajenemisesta. Tämä heijastaa kahdensuuntaista vuorovaikutusta pankkien ja yhteiskunnan välillä. Enää pankkien rooli ei ollut ainoastaan paikallinen tai alueellinen, vaan vaikutukset alkoivat olla kansallisia ja jopa kansainvälisiä, ja pankkien toimintaan vaikuttivat myös ulkomaiset tapahtumat.

### 7.1.5 *Säästöpankit ja osuuskassat parantelevat asemiaan*

1920–1930-lukujen vaihteessa liikepankkien johtava rooli suomalaisella pankkisektorilla alkoi heikentyä. Kun 1920-luvun lopussa liikepankit olivat hallinneet kolmea viidesosaa koko talletuskannasta, vuonna 1934 talletuksista 53 % oli liikepankeissa. Säästöpankkien markkinaosuus talletuskannasta kohosi tuolloin 31,6 %:sta 36,6 %:iin. Myös osuuskassojen markkinaosuus oli kasvussa, ja niiden suhteellinen markkinaosuus nousi 2,8 %:sta 4,4 %:iin. Yhteistoiminta pankkilaitostyyppien välillä kasvoi, vaikkakin säästöpankit pyrkivät entistä itsenäisemmiksi, ja niiden talletukset liikepankkeihin vähenivät pikku hiljaa. Osuuskassat puolestaan yhdistelivät toimipisteitään. Vuonna 1934 niitä oli kuitenkin vielä 1 355. Säästöpankkeja tuolloin oli yhteensä 482. Säästöpankit olivat perustaneet myös haarakonttoreita vuodesta 1933 alkaen. Vuonna 1933 säädettiin myös uusi pankkilaki. Edelliseen lakiin lisäyksenä säädettiin pankkien vakavaraisuudesta ja likviditeetistä. Pankeilla oli velvollisuus huolehtia omien varojen ja sitoumusten välisen suhteen säilyttämisestä lain sallimissa rajoissa. (Blomstedt 1989: 331–333.) Pankkilaila on ollut merkittävä rooli pankkien taloudellisen vastuun kehityksessä, sillä vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden merkitys on yksi huomattavimmista taloudellisen vastuun kriteereistä ja edellytyksistä.

Vuonna 1939 Suomessa asui noin 3,7 miljoonaa ihmistä, joista runsaat 22 % taajamissa. Vuoden 1921 oppivelvollisuuslaki näytti vihdoin toteutuvan, ja kansakouluissa oli lähes 500 000 oppilasta. Liikenneinfrastrukturi ja liikennevälineet kehittyivät samoin kuin tietoliikenne ja tavarankuljetus. Maatalous lisäsi konekantaansa, ja konkurssien määrä laski tasaisesti. Myös ulkomaankauppa kehittyi. 1930-luvun lopulla Suomessa oli Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankki mukaan lukien yhdeksän liikepankkia. Kansallis-Osake-Pankki ja Suomen Yhdys-Pankin ja Pohjoispankin fuusio Pohjoismaiden Yhdyspankki hallitsivat yhdessä 75 % liikepankkien markkinoista. Säästöpankit kirivät entisestään kiinni liikepankkeja. Suotuisaan menestykseen vaikuttivat merkittävästi niiden tehokas valistustyö oppilaiden ja opiskelijoiden yhteydessä ja niiden oikeus maksaa talletuksista korkeampaa korkoa kuin liikepankit. Myös osuuskassat ja Postisäästöpankki parantelivat asemiaan. (Blomstedt 1989: 366–367.) Markkinaosuudet vuonna 1938 raha- ja luottolaitoksissa koko laajuudessaan olivat seuraavanlaiset: markkinoita hallitsivat liikepankit 45 % osuudella ja säästöpankit 30 % markkinaosuudella, osuuskassojen markkinaosuus oli 11 %. Myös kiinnitysluottolaitoksilla ja Suomen Pankilla oli pieni markkinaosuus. Liikepankit keskittyivät liike-elämän luotottamiseen. Luottoa saaneiden maanviljelijöiden määrä oli erittäin pieni. Säästöpankit puolestaan toimivat vahvasti myös maaseudulla. Niiden lainakannasta hieman alle puolet oli maaseutujen säästöpankkien myöntämää. 1930-luvulla säästöpankit ja

osuuspankit olivat suhteellisen tasaveroisia maaseudun luotottajina. (Kuusterä 2002: 347–349.)

Osuuskassoista isoimmat alkoivat muuttua lainakassoista pankkimaisempaan toimintatapaan 1930-luvulla. Aukioloajat laajenivat, ja vuonna 1940 suurimmat osuuskassat pitivät oviaan auki jokainen arkipäivä. Kassojen hoidosta siirryttiin kokopäiväiseen työhön. Keskikokoiset kassat kehittyivät samaan suuntaan vasta 1940-luvun loppupuolella, kun asutuslainojen välittäminen oli merkittävä osa toimintaa. (Kuusterä 2002: 85, 91.) Talvi- ja jatkosota vaikuttivat vahvasti myös osuuskassojen kehitykseen – eikä ainoastaan negatiivisesti. Osuuskassoilla oli merkittävä rooli jatkosodan aikana palautetun Karjalan jälleenrakennuksen rahoituksen välittämisessä. Ensimmäiset lainat myönnettiin vuoden 1942 loppupuolella, mutta sotilaallisen tilanteen vuoksi lainojen myöntäminen lopetettiin vuonna 1944. Näinä vuosina kuitenkin testattiin osuuskassojen valmius hoitaa valtion lainojen välitystä. Osuuskassat hoitivat suuren projektin mallikkaasti. Välirauhansopimus syyskuussa 1944 käynnisti jälleen uuden lainoitusprojektin, kun asutus- ja jälleenrakennustyöt alkoivat. Osuuskassoilla oli jälleen merkittävin rooli lainoituksen hoitamisessa. (Kuusterä 2002: 353–358.)

Taloudellisesti lainoituksen hoitaminen ei ollut kovinkaan kannattava hanke, sillä välityspalkkiot eivät olleet suuria. Hankkeen hoitamisella oli kuitenkin välillisesti merkittävä vaikutus osuuskassojen kehitykseen. Lainojen kautta osuuskassojen asiakkaiden määrä nousi jyrkästi, ja osuuskassat tavoittivat tätä kautta uudentyyppisiäkin asiakkaita. Osuuskassojen markkinaosuus luotonannossa nousikin 10 %:a (vuonna 1944) 25 %:iin (vuonna 1949). 1960-luvun alkuvuosina markkinaosuus vakiintui 20 %:n tienoille. Tämän pysyvän markkinaosuuden muutoksen myötä osuuskassat nousivat tasaveroisiksi pankeiksi kilpailijoidensa rinnalle. (Kuusterä 2002: 359–360.) 1940-luvun tapahtumat olivat suurelta osin vaikuttamassa osuuskassojen alueellisen roolin muuttumiseen, kun aikaisemmat pienet ja paikalliset osuuskassat tunnustettiin kansallisella tasolla.

Sotavuosina säästöpankeilla oli merkittävä rooli niin sanotussa mielipiteenmuokauskampanjassa, ja ne jatkoivat vahvasti edelleen säästäväisyyskasvatustaan. Säästöpankkiliiton aloitteesta Suomessa vietettiin muutaman vuoden ajan säästäväisyyspäivää, jossa myös Postisäästöpankki ja Osuuskassaliitto olivat mukana. Säästöpankit olivat eturintamassa myös muissa hankkeissa ja toimissa säästäväisyyden lisäämiseksi. ”Ensin säästö, sitten laina, säästöpankki auttaa aina” olikin säästöpankkien tunnetuin iskulause. (Kuusterä 2005: 414–415.) Säästöpankkien rooli olikin vahvasti institutionaalinen (ks. Karppi 1996: 101), sillä ne pyrkivät ennen kaikkea vaikuttamaan ympäristönsä mielipiteisiin ja toimintatapoihin oman toimintansa sopeuttamisen sijaan.

### 7.1.6 *Kaupungistuminen, taloudellinen kasvu ja pankkien rooli*

Vuonna 1940 hieman yli puolet Suomen väestöstä kuului maa- ja metsätalousväestöön. Muutos elinkeinorakenteessa ja väestön maantieteellisessä sijoittumisessa oli kuitenkin edessä. Sen laukaisi syntyvyyden jyrkkä nousu vuosina 1944–1947. Syksyllä 1945 syntyi enemmän lapsia kuin koskaan sitä ennen tai sen jälkeen. Nämä 'suuret ikäluokat' saivat alkunsa jatkosodan aselevon jälkeen, kun miehiä kotiutettiin rintamilta (Siukonen 2004). Väestönkasvu keskittyi pääasiassa maa-seudulle, mutta metsätöiden ja sitä kautta sivuansioiden vähentyessä traktorin ja moottorisahan myötä väestö alkoi siirtyä kaupunkeihin. Metsätöiden muutos tapahtui näet samoihin aikoihin, kun suuret ikäluokat tulivat työikään 1960-luvulla. Maassamuuton lisäksi muuttoliike Ruotsiin oli vilkasta. Muuttoliike oli vilkkaimmillaan 1970-luvun alussa, mutta kymmenluvun puolivälissä se rauhoittui, kun kehitysaluepolitiikka tehostui ja lisäsi jonkin verran työmahdollisuuksia maa-seudulla. Kilpailussa pärjääminen edellytti kuitenkin kaikilta pankeilta keskittymistä entistä enemmän palveluiden tarjoamiseen kaupunkilaisväestölle ja palkan-saajille. (Kuusterä 2002: 365–367.)

Vuosina 1950–1985 pankit toimivat erittäin tiukan sääntelyn alla. Rahaa oli niukasti ja inflaatio oli korkea. Lainaa ei myönnetty kenelle tahansa, eikä heppoisin perustein. Lainan saanti edellyttikin pitkäaikaista hyvää pankkisuhdetta ja yleensä myös etukäteissäästöjä. Pankit eivät kilpailleet tuolloin laina-asiakkaista, sillä pankkien rahat riittivät hädin tuskin oman asiakaskuntansa rahoittamiseen. Asuntolainat olivat kuitenkin kysyttyjä, sillä korkea inflaatio merkitsi yleensä kotitalouden vaurastumista lainan avulla. Pankit pystyivät myöntämään luottoja ainoastaan talletuskasvusta ja vanhojen luottojen lyhennyksistä kertyneistä varoista. Valtiovalta määritteli talletusten korot ja muut ehdot, eikä näin ollen talletus- ja luotonantoehtoilla voitu kilpailla. (Kuusterä 2002: 365–367.) Tuolloin sitoutumisen aste pankkeihin oli suhteellisen vahva, sillä pankkisuhteen vahvuudella ja pituudella oli suuri merkitys pankkiasiointiin. Pankki ja yhteiskunta eivät toimineet tasaveroisesti, sillä pankeilla oli juuri rahan niukkuuden vuoksi ylivalta yhteiskuntaan nähden. Todennäköisesti tämä oli osaltaan aiheuttamassa pankkien vähäistä tarvetta sopeuttaa toimintaansa asiakkaiden odotusten mukaiseksi.

Pankit pyrkivätkin volyymikasvuun, mikä onnistui talletusten avulla. Uusia talletusasiakkaita tavoiteltiin laajentamalla konttoriverkkoa, mutta pankkien toiminta oli kuitenkin jokseenkin tehotonta. Korkomarginaalin vakauden ja laajuuden vuoksi palvelumaksut olivat hyvin pieniä, tai niitä ei ollut lainkaan. Pankeilla ei ollut tuolloin niin sanottua korkoriskiä, sillä sekä varainhankinta että luotonanto olivat sidotut Suomen Pankin peruskorkoon. (Kuusterä 2002: 365–367.)



1980-luku muistetaan Suomessa voimakkaan taloudellisen kasvun aikana. Nousukausi kuitenkin pitkittyi ja ylikuumeni suureksi osaksi ulkomaisen luotonhakemisen vapautumisen myötä. Suomen pankki vapautti luoton hakemisen, mikä johti yritysten lainanhakuun ulkomailta, jossa lainaraha oli huomattavasti halvempaa kuin Suomessa. Samalla myös pankkien luotonanto yksityishenkilöille vapautui ja luottokanta kasvoi ennätysvauhtia. Rahamäärät kasvoivat, ja asuntojen hinnat nousivat voimakkaasti. Suomi oli kasinotaloudessa: elettiin herroiksi lainarahalla. (Hyvärinen & Laine 2000: 3–4)

### 7.1.7 1990-luvun pankkikriisi

1980-luvun nousukausi päättyi 1990-luvun alkupuolella lamaan ja pankkikriisiin. Kriisiä voidaan pitää yleisesti häiriönä, joka fyysisesti vaikuttaa olemassa olevaan systeemiin ja uhkaa sen olemassaolon tarkoitusta ja sen sisäistä subjektia. Talouden teorioissa kriisi merkitsee yleisimmin tilannetta, jossa yksilö, ryhmä ja organisaatio eivät pysty muuttamaan toimintojaan normaalein keinoin ympäristön äkillisessä muutostilassa. Talouskriisi on häiriötila, joka koskee yrityksen taloutta. Sitä voidaan kutsua myös esimerkiksi lamaksi, konkurssiksi tai yrityssaneeraukseksi. Pankkikriisi puolestaan tarkoittaa pankkien kannattavuus-, vakavaraisuus- ja maksuvalmiusongelmia, jotka vaikeuttavat huomattavasti pankkijärjestelmän toimintaa. Pankkien tappiot muuttuvat pankkikriisiksi silloin, kun kyse ei ole ainoastaan yksittäisten asiakkaiden maksuongelmista tai vain yhtä pankkia kohdanneista vaikeuksista (Kangas 2006: 1–2).

Julkisuuteen pankkikriisin ensimmäiset oireet tulivat, kun Säästöpankkien Keskus-Osakepankki ajautui vaikeuksiin lainojensa hoidossa. Virallisesti kriisin voidaan sanoa alkaneen syyskuussa 1991, kun Suomen Pankki ilmoitti ottavansa SKOP:n hoitoonsa. Rahoituskriisi levisi nopeasti koko Suomen rahoitusjärjestelmään. (Mm. Autio 2005: 27–31.)

Christian Bordesin (1993) käsityksen mukaan kriisin ainekset olivat kuitenkin havaittavissa jo vuosina 1984–1988. Rahoitusjärjestelmän liberalisoinnin myötä varallisuushinnat nousivat ja lisäsivät lainarahalla keinottelua, jota verohelpotukset edesauttoivat. Rahoitusjärjestelmän vapauttaminen toteutettiin yleisten periaatteiden mukaisesti, mutta ongelmia ilmeni muun muassa pankkilainsäädännön sopeuttamisessa uusiin rahoitusolosuhteisiin. Bordesin mukaan Suomea voidaan pitää malliesimerkkinä varallisuushintojen nousua ja jyrkkää laskua seuraavasta reaalityalouden romahduksesta.

Vuonna 1989 yhä useammat suomalaiset kotitaloudet kamppailivat lainojensa takaisinmaksun kanssa. Samaan aikaan koko suomalaisen pankkijärjestelmän tilanne huononi, kun se altistui liiallisesti korko- ja luottoriskeille. Kotitaloudet aloittivat systemaattisen säästämisen vaikeassa tilanteessa, mikä puolestaan ajoi kansantalouden lamaan yksityisen kulutuksen romahdettua. Kriisin puhkeamiseen vaikutti myös Neuvostoliiton kanssa käydyn clearing-kaupan loppuminen. Suomi oli erittäin riippuvainen idänkaupasta. Vienti Neuvostoliittoon supistui 11 %:iin vuonna 1990 (27 % vuonna 1982). Idänkaupan romahdus selittääkin Bordesin mukaan suurelta osin Suomen kansantalouden laman syvyyden. (Bordes 1993: 13, 55.)

Pankkikriisin perimmäisenä syynä voidaan siis pitää sitä, että pankit antoivat rahoitusmarkkinoiden vapautumisen jälkeen liikaa luottoja ja ottivat sitä itsekin. Säännöstelemätön rahoitusjärjestelmä antoi yksityisille ja yrityksille mahdollisuuden ottaa lainaa vapaasti, ja samalla se lisäsi virheellistä käsitystä talousnäkymistä. Kasvuodotusten osoittauduttua virheellisiksi ihmiset joutuivat vähentämään kulutustaan pystyäkseen selviytymään veloistaan, mikä syvensi taantumaa entisestään. (Currie 1993: 116–117.)

Erityisesti säästöpankkiryhmän luottotappiot olivat suuret, mikä johti lähes kaikkien säästöpankkien häviämiseen fuusioiden ja myyntien myötä. Myös Kansallis-Osake-Pankki ja Suomen Yhdyspankki olivat suurissa vaikeuksissa. Kriisin jälkeen eduskunta päätti myöntää pankkitukea vaikeuksissa oleville pankeille, mikä aiheutti suurta närää veronmaksajissa. Puhuttiin myös moraalisesta hasardista. (Mm. Autio 2005: 30–31.)

Antti-Pekka Pietilän (1995: 12–13) mukaan lukuisat pankinjohtajat, Suomen Pankki ja poliitikot perustelivat pankkikriisiä yllätyslamalla, jota ei voitu ennustaa tai lievittää. Pietilä itse korostaa sosiaalidemokraattien ja keskustan yhteiskuntapolitiikan, idänkaupan romahtamisen ja kansainvälisen talouspoliittisen liberalismin sekä lopulta myös laman merkitystä kriisin puhkeamiseen. Pietilän arvion mukaan punamultahallituksen yhteiskuntapolitiikka valjasti säästö- ja osuuspankit poliittisiin perustein valtataisteluun, johon niiden liiketaloudelliset rahkeet eivät kuitenkaan riittäneet.

Kriisivuosien aikana osuuspankkien keskinäinen vastuu alkoi korostua. Käytännössä tämä tarkoitti hyvän maksuvalmiuden omanneiden pankkien apuun tulemisesta: Ne varmistelivat yksittäisten vaikeuksissa olevien osuuspankkien vakavaraisuutta. Suurimmissa ongelmissa olivat Suur-Helsingin, Tampereen Seudun, Turun Seudun, Pohjolan ja Iisalmen osuuspankit. (Kuusterä 2002: 314–336.)

Osuuspankkien ja niiden keskusyksiköiden toiminnan tiivistäminen on puhuttanut Osuuspankkiryhmää koko sen historian ajan, mutta 1970-luvulla keskustelut kiihtyivät, kun ryhmän systemaattinen strateginen suunnittelu alkoi. Osuuspankkikeskuksen ja osuuspankkien intressit kohtasivat kuitenkin harvoin, ja pankkien itenäisyyden turvaamista pidettiin tärkeänä kentällä. 1990-luvulla keskinäisen vastuun ajatus nousi keskusteluihin. Esimerkkinä ryhmä käytti hollantilaista Rabobankia. Puhuttiin takuurenkaasta, mikä tarkoitti keskuspankin ja sen jäsenpankkien olemista vastuussa toistensa sitoumuksista. Osuuspankkien yhteenliittymää koskevat lait astuivat voimaan heinäkuun alussa 1996. Kaikki osuuspankit eivät kuitenkaan olleet myötämielisiä muutokselle, ja vain reilu kuukausi myöhemmin nämä toisinajattelijat perustivat Paikallisosuuspankit ry -nimisen yhdistyksen. Nämä pankit aikoivat jäädä ryhmän ulkopuolelle uuden lain mukaisen toiminnan alkaessa. Kesäkuussa 1997 selvisi, että yhteensä 44 pääasiassa pientä maaseudulla toimivaa pankkia oli erkaantumassa ryhmästä. Ne alkoivat kutsua itseään Paikallisosuuspankeiksi ja käyttivät tunnuksenaan vihreää koivunlehteä. OP-ryhmän uuden lain mukainen toiminta alkoi 1.7.1997, jolloin mukana oli 252 osuuspankia. (Kuusterä 2002: 314–336.)

Osuuspankkien markkinaosuus luotoissa nousi vuoden 1974 noin 22 %:sta vuoden 1996 noin 32,5 %:iin. Pahimman kilpailijan, säästöpankkiryhmän osuus ylittyi vuonna 1991, jonka myötä Osuuspankkiryhmä nousi maan suurimmaksi pankkiryhmäksi. Johtoasema säilyi vuoteen 1996 saakka, jolloin SYP:n ja KOP:n yhdistyminen Merita Pankiksi vei fuusioituneen suurpankin markkinajohtajaksi. (Kuusterä 2002: 374–375; Kallonen 2002: 1.)

1990-luvun pankkikriisi oli taloushistoriamme syvin. Se muutti rahoitusjärjestelmän rakenteita huomattavasti: 207 suomalaista pankkia ja noin kaksi kolmasosaa pankkien konttoreista lopetti toimintansa. Kriisin kustannuksia on verrattu jopa sotakorvauksiin, sillä yhteiskunnan maksettavaksi tuli 33 miljardia markkaa ilman korkotukia, joista yli 70 kohdistui Helsingin alueelle. Myös henkilöstön määrä väheni yli 50 %.

Pankkikriisivuosina tapahtui tuhansia yrityskonkursseja, mutta myös tuhansien yksityisasiakkaiden omaisuuksia jouduttiin pakkohuutokauppaamaan. Taloudellisten seikkojen lisäksi pankkikriisi aiheutti suoranaista inhimillistä kärsimystä ja jopa häpeää lukuisille asiakkaille, henkilöstölle ja johdolle. Pankkikriisiin liittyvät ihmiskohtalot puhuttavat edelleen 2000-luvullakin. (Kangas 2006: 10–13.)

## 7.2 2000-luvun suomalainen pankkisektori

2000-luvun suomalaisten pankkien tehtäviin kuuluvat talletusten vastaanottaminen, luottojen myöntäminen ja maksuliikenteen hoitaminen. Lisäksi pankit huolehtivat raha- ja valuuttamarkkinakaupan hoidosta sekä tarjoavat sijoitus- ja omaisuudenhoidopalveluita. Viimeaikaisen kehityksen myötä pankkien palvelut ovat laajentuneet kattamaan myös vakuutuspalveluita muun muassa pankkien ja vakuutusyhtiöiden muodostamien verkostojen kautta. Myös uudella vuosituhannella suomalainen pankkisektori koostuu liikepankeista, säästöpankeista ja osuuspankeista. Lisäksi Suomessa toimii muutamia ulkomaisten luottolaitosten sivukonttoreita. (Suomen Pankkiyhdistys 2006.)

*Nordea Pankki Suomi* on osa Nordea-konsernia, jonka päämarkkina-alueen muodostavat Pohjoismaat ja Itämeren alue. Emoyhtiön osakkeet noteerataan Helsingin, Kööpenhaminan ja Tukholman pörseissä. Nordea sai alkunsa, kun Merita-pankki ja ruotsalainen Nordbanken yhdistyivät vuonna 1997. Unidanmark-konserni ja MeritaNordbanken yhdistyivät keväällä 2000. Saman vuoden lopussa Norjalainen Christiania Bank og Kreditkasse liitettiin konserniin niin ikään. Heinäkuussa 2001 yhtiöön liitettiin ruotsalainen Postgirot Bank. (Suomen Pankkiyhdistys 2006.) Nordealla on vahva markkinaosuus koko Suomessa, mutta erityisen vahvasti se toimii eteläisessä Suomessa. Mielipidemittausten mukaan Nordeaa pidetään maan parhaana yrityspankkina ja sen varallisuudenhoidon osaamista arvostetaan.

*OP-Pohjola-ryhmä* muodostuu itsenäisistä osuuspankeista ja Osuuspankkikeskus Osk:sta. Syyskuussa 2005 OP-ryhmä laajensi toimintaansa vakuutussektorille OKOn hankkiessa enemmistön vakuutusyhtiö Pohjolan osakkeista. Osuuspankit ovat jäsentensä omistamia paikallisesti toimivia, itsenäisiä osuustoiminnallisia pankkeja. Osuuspankkien markkinaosuudet vaihtelevat suuresti alueittain. Pääkaupunkiseudulla osuudet ovat vielä suhteellisen pieniä, kun taas muualla Suomessa osuuspankit ovat merkittäviä toimijoita. Yli sadassa suomalaisessa kunnassa OP-Pohjola-ryhmään kuuluva pankki on ainoa kunnassa toimiva pankki. Osuuspankit on mielletty pitkään maataloudenharjoittajien pankeiksi, mikä on ymmärrettävää osuuspankkien historiankin valossa. Maatalouden rahoittajana osuuspankit ovat edelleen merkittävimpiä suomalaisia pankkeja.

Sampo Pankki on osa Danske Bank -konsernia. Sen markkina-alue koostuu pääosin Pohjoismaista ja Baltiasta sekä Irlannista, mutta se toimii myös Isossa-Britanniassa, Saksassa, Puolassa, Luxemburgissa ja Venäjällä (Sampo Pankki 2008). Sampo aloitti toimintansa vuoden 2001 alussa, jolloin Leonia-pankki ja vakuutusyhtiö Sampo yhdistyivät. Leonia-konserni oli saanut alkunsa kolme

vuotta aiemmin, kun erityisluottolaitos Suomen Vientiluotto ja Postipankki yhdistyivät. Helmikuussa 2001 konserniin liittyi myös Mandatum. Vuonna 2004 Sampo-konserni osti vahinkovakuutusyhtiö If:n. Sampo Pankin pääliiketoiminnot olivat pankkitoiminta, joka korosti ennen kaikkea pitkäaikaissäästämistä sekä vahinkovakuutus. (Suomen Pankkiyhdistys 2006.) Sampo Pankki on pystynyt muuttamaan imagoaan viime vuosina huomiota herättävällä mainonnallaan ja palveluidensa selkeällä tuotteistamisellaan entistä joustavammaksi ja trendikkäämmäksi. Asiakkaat ovat arvostaneet Sampo Pankkia erityisesti sen suomalaisuuden vuoksi. Sampo Pankista tuli kuitenkin vuonna 2007 osa tanskalaista Danske Bankia. Danske on yksi Pohjoismaiden suurimpia pankkeja.

*Säästöpankit* ovat alueellisia ja paikallisia pankkeja, jotka toimivat itsenäisesti. Säästöpankkien keskusrahallaitoksena toimii Aktia Säästöpankki Oyj, joka syntyi vuonna 1991, kun seitsemän uusmaalaista säästöpankkia fuusioitui Helsingin Säästöpankin kanssa. *Ålandsbanken Abp* puolestaan on liikepankki, joka on toiminut vuodesta 1919 saakka. Sillä on pääkonttori ja laaja konttoriverkosto Ahvenanmaalla, mutta useita toimipaikkoja löytyy myös Manner-Suomesta. (Suomen Pankkiyhdistys 2006.)

*Paikallisosuuspankkiryhmään* kuuluu itsenäisiä osuustoiminnallisia pankkeja, jotka irtaantuivat OP-ryhmästä vuonna 1997. Ryhmän keskusjärjestönä toimii Paikallisosuus-pankkiliitto ry. Paikallisosuuspankeista käytetään myös nimitystä ”Koivunlehtipankki” niiden koivunlehtitunnuksen mukaan. Paikallisosuuspankit ovat varsin pieniä toimijoita suomalaisella pankkisektorilla, mutta erityisesti niiden tarjoamaa hyvää asiakaspalvelua arvostetaan. Paikallisosuuspankkien keskusrahallaitoksena toimii samoin kuin säästöpankeilla Aktia Säästöpankki Oyj. (Suomen Pankkiyhdistys 2006.)

Muita Suomessa toimivia pankkeja ovat muun muassa *Evli*, *eQ Pankki*, *Gyllenberg Private Bank Ab* ja *Asuntohypopankki*. Uusimpia tulokkaita ovat *Tapiola Pankki* sekä *Kaupthing Bank*. Vuonna 2007 Suomessa aloitti toimintansa myös S-ryhmään kuuluva *S-pankki*. Lisäksi Suomessa toimii muutamia ulkomaisia pankkeja, jotka ovat perustaneet konttoreitaan pääasiassa pääkaupunkiseudulle, jotkut laajemmallekin. Merkittävimpana tästä ryhmästä nousee esiin *Svenska Handelsbanken Ab*. (Suomen Pankkiyhdistys 2006.)

Suomalainen pankkisektori on ollut muutoksen kourissa 1990-luvun laman jälkimainingeissa. Vuosituhannen vaihde toi pankkeihin uusia toimintatapoja, tuotteita ja Suomen itsenäisyyden yksi tunnusmerkki, oma markka vaihtui euroon vuoden 2002 alussa. Pankkien kustannustehokkuutta on lisätty, ja rahoitus- ja vakuutusyhtiöiden fuusiot sekä yhteistyö ovat olleet tunnusomaisia pankkien uudelle kaudelle. Verkostoista on tullut entistä tärkeämpiä pankkien toiminnalle. Myös toi-

mintaympäristö on muuttunut. Suomen kansantalous siirtyi kymmenen vuoden aikana syvästä lamasta vahvan nousun kautta nykyiseen säntillisen nousun kauteen. (Kallonen 2002.)

Vuoden 2005 lopussa Suomessa oli yhteensä 345 pankkia, joista 12 oli liikepankkia, 238 OP-ryhmän jäsenpankkia, 42 paikallisosuuspankkia, 40 säästöpankkia ja 13 talletuksia vastaanottavaa ulkomaisten luottolaitoksen sivukonttoria. Kontto-reita vuoden lopussa oli yhteensä 1 616, joten kasvua edelliseen vuoteen oli 31 konttoria. Pankkikonserneissa oli töissä edellä mainittuna aikana noin 30 000 henkilöä, mikä tarkoittaa yli 3 000 henkilön lisäystä vuoden takaisesta tilanteesta. Henkilöstön määrään vaikuttivat vuonna 2005 vakuutusyhtiö Pohjolan liittäminen osaksi OP-ryhmää, Sampo Oyj:n sijoituspalveluyritysten siirtäminen Sampo Pankki Oyj:n omistukseen sekä Nordean noin 200 työntekijän työsuhteen lopettaminen. (Kallonen 2006: 2–4.)

Pankki- ja vakuutustoiminta ovat lähentyneet toisiaan viime vuosina. Vakuutus-konserni Sampo ja Leonia-pankki yhdistyivät Sampo-Leoniaksi ja siihen liittyi myös Mandatum Pankki vuonna 2001. Sen jälkeen Sammon vahinkovakuutusyhtiöt ja vahinkovakuutusyhtiö If yhdistivät toimintonsa. Vuoden 2007 alussa Sampo Pankki kuitenkin yhdistyi Danske Bankiin. OP-ryhmällä puolestaan oli aikaisemmin yhteistyökuvio Pohjolan, Ilmarisen ja Suomi-yhtiön kanssa, joka kuitenkin kaatui kesällä 2001, kun Pohjola fuusioitui Conventumin kanssa. Puoli vuotta tämän jälkeen OP-ryhmä teki myyntisopimuksen Lähivakuutuksen ja Fennian kanssa. OP-ryhmän ostaessa Pohjolan vuonna 2005 muut vakuutusyhtiöyhteistyösopimukset sanottiin irti. Myös säästöpankit ja paikallisosuuspankit ovat luoneet yhteistyö-suhteita vakuutusyhtiöiden kanssa. (Kallonen 2002: 1–2.)

Pankeille 2000-luvun alku on ollut suotuisaa aikaa. Kotitalouksien ja yritysten hyvä taloudellinen tilanne on taannut myös pankeille hyvän tuloksen. Vuoden 2005 hyvään tulokseen vaikuttivat korkotuottojen, mutta myös muiden tuottojen kasvu, kulujen kasvun maltillisuus ja pienet arvonalentumistappiot. Yritysten pankkilainat kasvoivat samana vuonna yli 7 %. Asuntolainojen määrä lisääntyi vahvasti ja samalla myös lainaturvavakuutukset ovat olleet suosiossa. Toisaalta kilpailu asuntolaina-asiakkaista on pitänyt pankkien asiakasmarginaalit pieninä ja luottojen kustannukset alhaisina. (Kallonen 2006: 1, 9–10.)

Vuosien 2007 ja 2008 taloutta on kuitenkin varjostanut niin sanottu subprime-kriisi, joka alkoi yhdysvaltalaisen pankkien myöntäessä subprime-lainoja riskiasiakkaille. Lainoja myönnettiin maksukyvyttömille perustuen asuntojen arvon oletettuun nousuun, jota ei tapahtunutkaan. Koska lainat oli myyty markkinoilla useille pankeille, kriisi levisi laajoille alueille ja myös Eurooppaan. Rahoitustarkastuksen selvitysten mukaan suomalaisten pankkien sekä välillisten että suorien

sijoitusten määrä Yhdysvaltojen asuntolainamarkkinoille on pankkien pääomiin suhteutettuna vähäinen (Rapeli 2007; Rainisto 2007).

Vuonna 2005 myös osakemarkkinoiden kehitys oli suotuisaa ja rahastosijoittaminen tuli yhä useammalle tutuksi. Lainojen ohessa myös talletusten määrä kasvoi. Vuoden 2005 lopussa pankeissa oli talletuksia yhteensä 85 miljardia euroa, seitsemän % enemmän kuin edellisvuonna. Talletuksista 70 % oli kotitalouksien säästöjä. Vuonna 2008 sijoitusmarkkinoiden epävakaas on lisännyt talletusten suosiota. Luottojen määrän kasvu on kuitenkin muutamien vuosien ajan ylittänyt talletusten määrän kasvun, joten pankeista on tullut talletusaliijäämäisiä. Pankit ovatkin hankkineet lisärahoitusta kansainvälisiltä pääomamarkkinoilta. (Kallonen 2006: 1, 9–10.)

Vuonna 2005 kolme suurinta pankkiryhmää; Nordea-Pankki Suomi, Sampo ja OP-ryhmä hallitsivat pankkimarkkinoista yli 80 %. OP-ryhmän markkinaosuus koko luotonannosta oli vuoden lopussa 30,5 % ja Sampo Pankin 14,3 %. Nordean osuus kotitalouksien luotoista oli 30,1 % ja yritysluotoista 35,3 %. (Kallonen 2006: 1.)

### 7.3 Pankkisektorin kehitys yhteiskuntavastuun näkökulmasta – eksplisiittinen tulkinta

Seuraavassa tiivistetään suomalaisen pankkisektorin kehitystä yhteiskuntavastuulliselle toiminnalle asetettujen haasteiden näkökulmasta. Eksplisiittinen tulkinta on tehty poimintoina luvuista 7.1 ja 7.2. Lähteitä ei ole merkitty toistamiseen.

1812. Suomen Pankki aloitti toimintansa: kurssimuutokset rahalajien välillä aiheuttivat keinottelua.

1820-luku. Ensimmäiset säästöpankit perustettiin Suomeen: väestölle opetettiin säästämistä ja sen merkitystä.

1930-luku. Yksityispankkihankkeiden suunnittelu alueiden elinkeinoelämän virkistämisen vuoksi.

1862. Suomen ensimmäinen liikepankki, Suomen Yhdys-Pankki perustettiin: tarkoituksena oli ”huojentaa rahaliikettä Suomen maanviljelykselle, teollisuudelle ja kaupalle”.

1800-luvun loppu. Siirtymä luontoistaloudesta rahatalouteen: pankkilaitos oli tuottavamman ja tehokkaamman elinkeinorakenteen edellytys.

1890-luku. Suomessa alkoi lamakausi: luottojen kysyntä kasvoi, mutta reaalivaluuttojen arvo oli laskenut. Monet asiakkaat olivat vaikeuksissa lainojensa lyhennysten kanssa.

1903. Osuuskassat aloittivat toimintansa: toiminnan tarkoituksena oli maaseudun ihmisten ammatillisten valmiuksien kehittäminen ja köyhyyden noidankehän murtaminen.

1920-luku. Lama koetteli Suomea: liikepankkeja ajautui konkurssiin.

1933. Uusi pankkilaki säädettiin: lakiin tuli pykälät myös pankkien vakavaraisuudesta ja likviditeetistä.

1942–1944. Osuuskassat rahoittivat Karjalan jälleenrakennusta.

1940-luku. Säästöpankeilla oli merkittävä rooli säästäväisyyskasvatuksessa sota-aikana.

1950–1985. Pankit toimivat tiukan sääntelyn alla: lainan saanti edellytti etukäteissäästöjä ja pitkäaikaista hyvää pankkisuhdetta.

1980-luku. Suomen talous ylikuumeni pääosin ulkomaisen luotonhakemisen vapautumisen myötä.

1990-luku. Lama ja pankkikriisi: pankit antoivat rahoitusmarkkinoiden vapautumisen jälkeen liikaa luottoja ja ottivat sitä itsekin.

1997. Osuuspankkien takuurengas otettiin käyttöön: osuuspankit sopivat olevansa vastuussa toistensa sitoumuksista.

1990-luku. Ympäristökysymykset nousivat esiin myös pankeissa.

2000-luku. Pankki- ja vakuutustoiminta ovat lähentyneet toisiaan: luottoihin liitettävät vakuutukset ovat lisänneet kysyntää ja asiakkaiden turvallisuutta.

2006. Danske Bank osti Sampo Pankin. Keskustelu pankkien "kotimaista" alkoi. Sampo Pankin ja Danske Bankin tietojärjestelmien yhdistämisestä johtuneet tekniset ongelmat aiheuttivat negatiivissävyytteistä julkisuutta, ja pankkien tietoturvallisuus asetettiin kyseenalaiseksi.



2007–2008. Subprime-kriisi aiheuttaa levottomuutta myös Suomen taloudessa, vaikka vaikutukset ovatkin jääneet suhteellisen vähäisiksi. Vastuullisuus luotonannossa herättää keskustelua.

## 8 YHTEISKUNTAVASTUUN ERITYISPIIRTEET PANKKISEKTORILLA

### 8.1 Pankkitoiminnan asettamat haasteet yhteiskuntavastuun kantamiselle

#### 8.1.1 *Taloudellinen vastuu pankkisektorilla*

Taloudellinen vastuu on niin yhteiskuntavastuun kuin pankkitoiminnankin kulmakivi. Hallittua taloudellista kasvua pidetään usein ainoana mahdollisena tienä kestäväen kehityksen toteuttamiseen. Mutta toisaalta ollaan myös sitä mieltä, että taloudellinen kasvu ja kestävä kehitys ovat käsitteitä, joita ei voi käyttää samassa lauseessa. Jälkimmäistä ajattelutapaa tukee hyvin Rooman klubin Kasvun rajat – mietintö:

"Vasta nyt, kun ihminen on alkanut ymmärtää jotakin väestönkasvun ja taloudellisen kasvun vuorovaikutuksesta ja kun kummassakin on tultu ennennäkemättömiin mittoihin, hänen on pakko ottaa huomioon planeettansa sekä oman olemisensa ja toimimisensa rajat. Ensi kertaa on tullut välttämättömän tärkeäksi tutkia rajoittamattoman aineellisen kasvun kustannuksia ja miettiä vaihtoehtoja sen jatkumiselle."

(Meadows, Meadows, Randers & Behrens 1972: 192.)

Mietinnössä tulee esiin maailman imploosioilmiö: maapallo on supistunut ihmisten ”kotikyläksi”. Entinen paikallisuus- tai kansallisuusajattelu ei enää päde, vaan ihmisten ja yritysten on kannettava vastuunsa globaalissa mittakaavassa, eikä rajoja enää tunneta. Pankkien vaikutusalueet ovat kasvaneet, ja etäisyyden kasvaessa myös kiinnostus ulkoisvaikutuksia kohtaan jää helposti vähäiseksi. Yhtä oikeaa vastausta siihen, mitä kestävä taloudellinen kasvu on tai onko sellaista todellisuudessa olemassakaan, ei kuitenkaan varmasti ole.

Rahoitussektorin yhteiskuntavastuuseen perehtyneen asiantuntijan Markus Nöttingerin mukaan (Flanagan 2004) pankeilla voi olla kolmenlaisia näkökohtia yhteiskuntavastuun kantamiseen: vastuullisuudella 1) vähennetään riskejä, jolloin pääoman hinta yritykselle on alhaisempi, 2) parannetaan kustannustehokkuutta tai

3) kasvatetaan markkinaosuutta tai katetta. Lähtöolettamuksena on, että yhteiskuntavastuuta voidaan kantaa ainoastaan siitä saatavan taloudellisen hyödyn vuoksi. Näkemys perustuu siis täysin utilitaristiseen ajatteluun. Toisaalta ajattelu ylittää kuitenkin pidemmälle kuin etukäteismallinnuksen (kuva 17) vastuu- ja kontingenssivaadespiraalit, sillä kyse ei ole pelkästä legitimoinnista, vaan myös pankin oman ”ylimääräisen” hyödyn saavuttamisesta, joskin taloudellisessa mielessä.

Pankkien taloudellinen vastuu koostuu monista seikoista, mutta pääimmäisinä puhutaan yleensä kannattavuudesta, vakavaraisuudesta, kilpailukyvyistä, omistajien tuotto-odotuksiin vastaamisesta, tuloveroista, palkoista ja yleisemmin yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottamisesta. Kyse on siis hyvin pitkälti samoista asioista kuin muidenkin alojen yrityksissä. Mikäli yksittäinen pankki päättää aloittaa systemaattisen taloudellisen vastuun kantamisen sen perinteisessä muodossaan, pankin käytännön toiminta ei kuitenkaan muutu juuri millään tavoin. Pankeilla on pitkät perinteet tämän vastuualueen kantamisessa, sillä rahoituslaitokset toimivat tiukan sääntelyjärjestelmän puitteissa, ja pankkitoiminta on yksi valvotuimmista liiketoiminnoista. Vahva taloudellinen vastuu ja kokemus luovatkin pankeille monia muita aloja paremmat mahdollisuudet kantaa sosiaalista ja ympäristövastuuta. (Flanagan 2004; Koivuporras 2005: 62.) Edellä mainituista seikoista huolimatta pankit ovat kokeneet myös epäonnistumisia taloudellisen vastuun saralla. Viime vuosikymmenen pankkikriisin ikävät tapahtumat ja niiden pitkäkestoiset vaikutukset peräänkuuluttavat entistä enemmän pankkien taloudellista vastuuta – sekä omasta toiminnastaan että sen vaikutuksista yksittäisten ihmisten talouteen ja laajemmin koko elämään.

Pankkitoiminnan keskittyminen nimenomaan taloudellisiin asioihin hämärtää entisestään yhteiskuntavastuun eri osa-alueiden rajoja. Perinteisesti taloudellinen vastuu nähdään yrityksen oman toiminnan raameissa ”sisäisenä” vastuuna ja toimintaedellytysten mahdollistajana. Vastuupilariin voidaan kuitenkin sisällyttää myös pankin tarjoamia palvelukokonaisuuksia, kuten rahoitus- ja sijoituspalvelut. Näihin liittyvät seikat voidaan lukea kuuluvaksi yhtäältä taloudelliseen, toisaalta sosiaaliseen tai jopa ympäristövastuuseen. Tässä tutkimuksessa rahoitus- ja sijoituspalveluihin liittyvät näkökohdat liitetään taloudelliseen vastuuseen tiedostaen kuitenkin jatkuvasti niiden kytkökset myös muihin vastuun osa-alueisiin.

Rahoitustoiminnan vastuukysymykset kulminoituvat tavallisimmin asiakkaan maksukykyyn. Rahoituslaitosten on tärkeää määritellä pelisääntönsä tilanteisiin, joissa asiakkaan maksukyky näyttää vajavaiselta. Luonnollisesti on pankin oman edun mukaista varmistua asiakkaan mahdollisuuksista selviytyä lainojensa lyhenyksistä, mutta myös asiakkaan näkökulman huomioiminen on vastuullista liiketoimintaa. Tämä on asiakkaan suhteen sosiaalisen vastuun kantamista, mutta sillä

on merkittävät vaikutukset myös pankin riskinhallintaan ja taloudelliseen tilanteeseen. Toisaalta asiakkaan ymmärtäminen ja joustaminen hänen elämäntilanteensa mukaan on myös tärkeää. Mikäli asiakas esimerkiksi tarvitsee vaikean elämäntilanteensa vuoksi lainaansa lyhennysvapaita kuukausia tai hän haluaa pidentää laina-aikaansa, on tietyissä rajoissa vastuullista suhtautua pyyntöihin myönteisesti (Koivuporras 2005: 64). Vuosituhannen alun alhaiset korot ja joidenkin pankkien markkinoimat erikoispitkät laina-ajat ovat houkuttelleet etenkin nuoria perheitä asuntokaupoille. Vastuulliset pankit tekevät asiakkaalle esimerkkilaskelmat myös tilanteesta, jossa korot ovat lähteneet selkeään nousuun.

Yritysrahoituksessa korostuvat edellisten lisäksi rahoitettavan yrityksen toiminta ja eettisyys. Pankin vastuun laajuudesta riippuen asiakasyrityksen rahoitus voitaisiin evätä toiminnan epäeettisyyden vuoksi tai toisaalta rahoitettavan yrityksen liiketoiminnan vastuullisuuden taso voisi vaikuttaa pankkien hinnoitteluun. Näillä keinoilla pankit olisivat mukana globaalissa vastuunkannossa, jossa toiminnan vaikutuksia arvioitaisiin kokonaisuutena ja myös välilliset ulkoisvaikutukset huomioitaisiin.

Uusia liiketoiminta-alueitakin on syntynyt, kun yhteiskuntavastuuseen liittyvät asiat ovat alkaneet kiinnostaa yhä useampia ihmisiä ja kun kuluttajat ovat muuttuneet entistäkin kriittisemmiksi. Esimerkiksi pankit ovat alkaneet tarjota asiakkailleen niin sanottuja vastuullisia rahastoja, joiden kysyntä onkin ollut jatkuvassa nousussa. Myös pörsseissä on käytössä erillisiä vastuullisten yritysten listoja, kuten Dow Jones Sustainability -indeksi New Yorkissa. Keski-Euroopassa eettiset rahastot, joissa tärkeimpänä kriteerinä on eettisyys, ovat yhä suosituimpia. Vaikka vain pieni osa sijoittajista antaa arvoa vastuulliselle ja eettiselle sijoittamiselle, ovat kyseiset valintaperusteet niin sanotussa perinteisessäkin sijoittamisessa yhä suosituimpia. (Talvio ym. 2004: 144; Flanagan 2004.) Vastuulliset rahastot ovat hyvä esimerkki pankkitoiminnan sopeuttamisesta ympäristön arvojen ja toiveiden mukaiseksi. Vaikka pankit eivät laajalla rintamalla tunnustaudukaan eettisiksi, ovat ne huomioineet ympäristössä tapahtuneen arvomuutoksen, johon on vastattava. Liiketaloudellisesti järkevä tapa onkin aloittaa yhdellä eettisellä rahastolla, jonka todellista suosiota voidaan tarkkailla muiden rahastojen ohella.

Pörsseissä vastuullisten yritysten listat kootaan erityisten vastuullisuuskriteerien mukaan eri toimialoilta, ja valinnassa käytetään sekä niin sanottua negatiivista että positiivista seulontaa. Negatiivinen seulonta karsii listoilta yritykset, jotka eivät täytä tiettyjä vastuullisuusvaatimuksia. Seuloja ovat esimerkiksi aseteollisuuden, ydinvoiman ja turkistarhauksen toimialat, mutta kriteerit voivat liittyä muihinkin tekijöihin kuin toimialaan. Esimerkiksi tietyssä maassa toimivat yritykset voidaan karsia pois erinäisistä syistä. Negatiivinen seulonta oli ensimmäi-

siä tapoja valita vastuullisia yrityksiä, ja sitä käytetään edelleen, tavallisimmin kuitenkin yhdistettynä positiiviseen seulontaan. (Talvio ym. 2004: 144.)

Positiivinen seulonta puolestaan pyrkii löytämään listoille yrityksiä, jotka toimivat aktiivisesti vastuullisuuden puolesta. Tavallisesti arviointi tehdään yrityksen raporttien ja esimerkiksi internet-sivujen perusteella. Arviointia täydennetään kyselyn avulla. (Talvio ym. 2004: 145.)

Lähestymistavoissa ja arviointikriteereissä ja -prosesseissa on vielä paljon kehitettävää. Ei ole yksioikoisen selvää, voidaanko esimerkiksi aseteollisuuden parissa toimivaa yritystä pitää aina vastuuttomana, sillä onhan esimerkiksi Suomen kaltaisen valtion, joka varmistaa puolustuksensa, vieläpä hyvin rauhanomaisesti, oltava kuitenkin aseistettu (Talvio ym. 2004: 144–145). Samoin positiivisessa seulonnassa on tärkeää muistaa kokonaisuus. Muutamat kriteerit eivät riitä. Yritys joka vaikuttaa joidenkin kriteerien perusteella hyvinkin vastuulliselta, ei sitä välttämättä ole liiketoiminnan toisia osia tarkastellessa. Esimerkiksi metaania polttoaineena käyttävä auto vaikuttaa loistavalta keksinnöltä ja ekoteolta, mutta toisaalta tulee muistaa, että metaanin valmistaminen saattaa aiheuttaa päästöjä, jotka ovat määrältään samaa luokkaa kuin tavallisella bensa-autolla ajaminen.

Taloudellinen vastuu on siis huomattava osa nykypäivän pankkitoimintaa. Rahoituslaitoksille erityisinä piirteinä voidaan pitää rahoitus- ja sijoitustoimintaa, asiakkaan maksukyvyyn ja yritysasiakkaan taloudellisen tilanteen luotettavaa ja asiantuntevaa analysointia sekä toiminnan taloudellisten tunnuslukujen (erityisesti vakavaraisuus) säilyttämistä hyväksytyllä tasolla.

### 8.1.2 Sosiaalinen vastuu pankkisektorilla

Asiakkaiden sitoutumisen aste omaan pankkiinsa on jatkuvassa laskussa. Vielä pari vuosikymmentä sitten asiakkaat olivat hyvin pankkiuskollisia, ja esimerkiksi laina haettiin lähes poikkeuksetta omasta lähikonttorista. Nykyään pankkeja kilpailutetaan kuin mitä tahansa muitakin yrityksiä, ja lainan korko ja palvelumaksut ovat yleinen keskustelunaihe työpaikkojen ruokaloissa. Jotkut asiakkaat vaihtavatkin pankkia useita kertoja elämässään. Sähköisen asioinnin lisääntyminen mahdollistaa pankin valitsemisen kauempaakin, sillä lähes kaikki pankkiasiat voi jo hoitaa internetin kautta. Tavallista on myös pankkiasioden hajauttaminen eri pankkeihin, mikä ei kuitenkaan yleensä ole kannattavaa erilaisten keskittämistujen menettämisen vuoksi. Asiakkaiden vähäinen sitoutuminen ja kiinnostus pankkitoimintaa kohtaan edellyttävät pankeilta entistä enemmän toimenpiteitä voidak-

seen pitää asiakkaansa tyytyväisinä. Nykyään ei ole tavatonta vaihtaa pankkia hauskemman näköisen pankkikortin toivossa. (Koivuporras 2005: 64.)

Pankkitoiminnan perinteikkyyttä ja asiallisuutta korostettaessa unohdetaan usein toiminnan sopeuttaminen ulkoisen ympäristön arvoihin ja odotuksiin. Pankkien on järkevää panostaa esimerkiksi pankkikorttien ulkoasuun, mikäli asiakkaat selkeästä odottavat ja vaativat, vaikka se ei pankkien ns. ydinbisnestä olekaan. Ainoastaan sopeuttamalla voidaan varmistaa pankin säilyminen ja pankin ja ympäristön rajan säilyminen (vrt. luku 5).

Pankkien teettämien tutkimusten mukaan asiakkaat pitävät pankkien tärkeimpänä ominaisuutena luotettavuutta. Asiakas haluaa luottaa pankkiinsa tallettaessaan tililleen varoja. Uhkakuvia ennen itsestään selvään tilanteeseen luovat pankkitoiminnan sähköistyminen ja asioinnin siirtyminen verkkoon. Viime aikojen esimerkiksi niin sanotut phishing-huijaukset ovat nakertaneet erityisesti sähköisten pankkipalvelujen mainetta. Luottamusta on kuitenkin myös asiakkaan palveleminen ymmärrettävällä kielellä ja se, että asiakas voi olla varma, että hänelle on kerrottu kaikki ne asiat, jotka kullakin hetkellä hänen pankkiasioihinsa vaikuttavat. Myös pankin työntekijöiden vaitiolovelvollisuus on toiminnan kulmakiviä. Luottamuksen tulee kuitenkin päteä myös toisinpäin. Pankin tulee voida luottaa esimerkiksi siihen, että asiakas pyrkii kaikin tavoin suoriutumaan lainansa lyhennyksistä sovituissa aikatauluissa. (Safakli 2005: 24–25; Koivuporras 2005: 64.)

Hyvää palvelua ja vastuuta asiakkaista on pyritty lisäämään nykyaikaisten asiakasjärjestelmien avulla. Asiakkaat arvostavat sitä, että heidän asiansa ”muistetaan” heidän pankissaan ja että koko asiointia katsotaan kokonaisuutena. Räätelöintiin ja joustavaan palveluun pankeissa onkin viime aikoina panostettu. Asiakassuhteen hoito on koettu tärkeäksi asiakkaita sitouttavaksi tekijäksi. Samalla on siirrytty entisestä tuote edellä -myynnistä asiakkaan tarpeista lähtevään tarjontaan. Hyvä palvelu on osa vastuullista liiketoimintaa. Palvelua ja pankin luotettavuutta arvioidaan jatkuvasti. ’Asiakkaat äänestävät jaloillaan’ pätee tässäkin tapauksessa. Asiointien määrä ja suora asiakaspalaute toimivat systeemiteorian näkökulmasta takaisinkytkennän tavoin, ja joko heikentävät tai vahvistavat pankin sen hetkistä toimintaa.

Uudella vuosituhannella keskustelua on herättänyt kestopuosikkien, palvelumaksujen ja lainan korkojen, ohella asiointikanavat ja konttoriverkosto. Keskustelu on liittynyt erityisesti iäkkäämmän väestön pankkiasioden hoitamiseen. Palvelumaksujen ja asiointipaikkojen vähentämisen avulla asiakkaita on ohjattu asioimaan konttoreiden sijaan aluksi maksuautomaateilla ja nykyään erityisesti internetissä. Pankkien tavoitteena on ollut kustannusten vähentäminen ja toiminnan tehostaminen, mutta toisaalta myös asiakastyytyväisyyden lisääminen. Nuoret

ovatkin sisäistäneet muutoksen nopeasti ja olleet palveluun myös tyytyväisiä. Vanhemmat ihmiset eivät kuitenkaan välttämättä ole tottuneita internetin tai tietokoneen käyttäjiä, ja joillekin jopa maksuautomaatin käyttö tuottaa hankaluuksia. Myös niiden turvallisuutta epäillään. Erityisesti maaseudulla konttorit ja pankki-automaatit ovat vähentyneet. Pankit joutuvatkin konttoriverkostoa harventaessaan pohtimaan, keskittyvätkö ne ainoastaan kannattavuuslukuihin vai ovatko ne mukana maaseudun autioitumisen estotalkoissa toteuttaen alueellista vastuutaan. (Koivuporras 2005: 64–65.)

Pankkien sosiaalisen vastuun haasteita suhteessa henkilöstöön, pankin sisäiseen ympäristöön, voidaan selvittää muun muassa havainnoinnin avulla (ks. esim. Koivuporras 2005). Asiakkaiden ohella myös pankkien työntekijät ovat joutuneet sopeutumaan pankkisektorin murroksen aikaansaamiin muutoksiin. Suomalaisten pankkien työntekijät ovat suhteellisen iäkkäitä, sillä pankit ovat tunnetusti tarjonneet varman ja mielekkään työpaikan. Tämä sukupolvi on aloittanut pankkiuransa varsin erilaisissa olosuhteissa kuin mihin nykyään on totuttu. Pankkityö on muuttunut entisestä passiivisesta asiakaspalvelutyöstä, jossa asiakasta odotetaan tiskin takana, aktiiviseksi asiakkuuksien hoidoksi ja myyntityöksi, jossa asiakkaaseen otetaan yhteyttä säännöllisin väliajoin. Vuorovaikutus on nykyään pankkialoitteen entisen asiakasaloitteisen sijaan: yhteiskunta on ottamassa yllätystä pankeista verrattuna 1950–1980-lukuihin, jolloin pankit esimerkiksi määrittelivät hyvin tarkoin, keitä ne rahoittavat. Nykyään asiakkaista kilpaillaan, ja asiakas määrää monessakin asiassa tahdin. Kulttuurin muutos ja myös kovat tavoitteet ovat vaikuttaneet monien työntekijöiden työtyytyväisyyteen: myyntityö koetaan usein vieraaksi ja vaikeaksi entisiin työtehtäviin verrattuna. Johdon asiallinen ja ammatillainen suhtautuminen muutokseen ja henkilökuntaan voi kuitenkin johdattaa henkilöstön sujuvasti ja luottavaisin mielin yli murroksen. Työssä jaksaminen edellyttää onnistumisia, työn mielekkyyttä ja hyvää työilmapiiriä, eivätkä mitkään toimenpiteet näiden lisäämiseksi ole turhia. Panostus työntekijöihin on lähes poikkeuksetta panostus yritykseen ja sen tulokseen. (Koivuporras 2005: 63; Jones 1997.)

Pankit ovat hyviä esimerkkejä asiantuntijaorganisaatioista, joissa osaaminen ja hyvä palvelu korostuvat. Pankeissa onkin aina panostettu kouluttautumiseen ja osaamisen jakamiseen, mikä on kannattavaa niin yrityksen kuin työntekijän itsensä kannalta. Pankkien kannalta parhaita työntekijöitä ovatkin ne, jotka pystyvät nopeasti sisäistämään uutta tietoa niin toimintaympäristöstä, laeista ja säädöksistä, kilpailijoista kuin asiakkaistakin. Pankin työntekijät joutuvat reagoimaan uuteen tietoon usein samalla hetkellä kuin asiakkaatkin, joten henkilöstöltä vaaditaan rohkeutta, aktiivisuutta ja hyvää stressinsietokykyä voidakseen hallita yllättävät tilanteet. Asiantuntija-organisaatiot kilpailevat osaamisellaan ja osaajista. Aivot

ovat nykyään pankkien tärkein tuotannontekijä. (Koivuporras 2005: 63.) Tässä suhteessa henkilökunnalta odotetaan samanlaista kontingenssiajattelua kuin organisaatioltakin. Kun pankin on sopeuduttava jatkuvaan ympäristön muutokseen, on samoin henkilöstön sopeuduttava jatkuvaan työympäristön ja toimintatapojen muutokseen. Ainoastaan työntekijä, joka pystyy sopeutumaan uusiin toimintamalleihin, tuotteisiin jne. on kannattava. Työntekijöiltä vaaditaankin erinomaista muutoksensietokykyä.

Pankeilla on tunnetusti ollut hyvä työllistävyysaste, ja ne ovat tarjonneet perinteisesti vakinaisia työpaikkoja. Viime vuosina myös pankeissa määräaikaista työsuhteita on solmittu entistä enemmän, ja jotkut pankit ovat joutuneet myös irtisanoamaan työntekijöitä. Tähän muutokseen on vaikuttanut suuresti eri toimintojen ulkoistaminen, fuusiot sekä pankkityön siirtyminen konttoreista sähköisiin kanaviin ja itsepalveluun. Joidenkin näkemysten mukaan pankkitoimihenkilöt osallistuvat itse työpaikkojensa hävittämiseen ohjatessaan ja opastaessaan asiakkaita entistä enemmän asioimaan sähköisissä kanavissa ja itsepalveluna. Toisaalta myyntityöhön tarvitaan jatkuvasti uusia tekijöitä, joten pääasiassa ainoastaan henkilöstön sijoittuminen pankissa ja eri toimintojen painotukset muuttuvat.

Tasa-arvokysymykset ovat myös yksi osa sosiaalista vastuuta niin sisäisen kuin ulkoisenkin ympäristön näkökulmasta. Kaikkien asiakkaiden tasapuolinen kohtelu on ensiarvoisen tärkeää. Myös henkilöstön tasa-arvokysymykset korostuvat vahvasti pankkisektorilla, sillä pankit ovat perinteisesti työllistäneet pääasiassa naisia, mutta esimiehet ovat olleet lähes poikkeuksetta miehiä. Naisia onkin kannustettu hakemaan esimies- ja johtotehtäviin, samoin kuin pankkien hallituksiin. Tämä vaatii kuitenkin selkeää asennemuutosta niin pankkien työntekijöiltä kuin asiakkailtakin: pankinjohtaja tai toimitusjohtaja voi olla myös nainen. (Koivuporras 2005: 63.)

Pankin omistajien huomioiminen pankin päätöksenteossa ja toiminnassa on yksi osa sosiaalista vastuuta. Esimerkiksi osuustoiminnallisissa pankeissa jäsenet voivat olla vaikuttamassa pankin toimintaan vaalien ja oman aktiivisen osallistumisen kautta, ja he ovat myös oikeutettuja tiettyihin etuihin ja bonustuloihin siinä suhteessa missä käyttävät pankin palveluita. Nämä osuuspankkien ”työnantajat” edellyttävät pankilta läpinäkyvää ja tuloksellista toimintaa. Liikepankkien osakkeenomistajat puolestaan saattavat olla suurillakin summilla sitoutuneita pankin toimintaan, ja edellyttävät näin ollen parasta mahdollista tulosta ja tuottoa omalle sijoitukselleen. Sidosryhmävuoropuhelu onkin merkittävässä asemassa pankin ja sen omistajien välillä. (Koivuporras 2005: 65; Branco & Rodrigues 2007: 12–13.)



Pankkien sosiaalista vastuuta on myös niiden moninainen osallistuminen yhteiskunnan eri toimintoihin ja yhteistyö esimerkiksi kansalaisjärjestöjen kanssa. Pankit ovatkin kautta historian olleet merkittäviä toimijoita omalla alueellaan.

"Ennen kylän kaikissa kissanristiäisissä piti olla mukana pappi, kansakoulunjohtaja ja pankinjohtaja. Nykyään pelkkä pankinjohtaja riittää."

Erään paikallisosuuspankin hallituksen jäsen.

Pankinjohtajan rooli on erityisen vahva varsinkin pienemmissä pitäjissä. Pankit ovat perinteisesti olleet tukemassa erilaisia hankkeita ja sponsoroineet urheiluseuroja, kulttuuritapahtumia ja koulutus- ja tutkimushankkeita. Usein pankin osallistumista kustannuksiin on pidetty itsestään selvänä asiana. Monien pankkien johtajat tai markkinointivastaavat tuskailevat edelleen niiden tapahtumien tai tilaisuuksien kanssa, joissa "on vain pakko olla mukana", vaikka pankin omat intressit eivät järkeä suuret olisikaan. Varsinkin suuret pankit ovat kuitenkin alkaneet suhtautua sponsorointiin ja muihinkin markkinointihankkeisiin ammattimaisemmin, jolloin erilaisten tukien ja hyväntekeväisyyskohteiden määrää on laskettu tai niitä on ainakin pyritty kohdentamaan ja hyödyntämään aikaisempaa paremmin. Entinen hyväntekeväisyys on siirtymässä enemmän saavutettavan taloudellisen hyödyn suuntaan. Paikalliseen toimintaan osallistuminen ja oman toimialueen hyväksi toimiminen ovat kuitenkin yksi merkki suhteellisen suppeasta ajattelutavasta maailmankylässämme. Kansainvälisetkin pankkiryhmittymät ovat alkaneet korostaa toiminnassaan paikallisuutta ja paikallista päätöksentekoa, asiakkaan lähellä olemista. Tällainen lokalisaatiokehitys voi olla osa pankin sopeuttamista ja legitimoimista, mutta vastuullisuutta se ei kokonaisuutta katsoen ole. Todellinen vastuu ei rajoitu ainoastaan omalle alueelle.

2000-luvulla pankit ovat joutuneet käymään kovaa kilpailua keskenään, ja markkinaosuuksista käydään jatkuvaa taistelua monin eri keinoin. Pankkiryhmittymät käyttävätkin merkittäviä summia markkinointiviestintään ja brändin luomiseen, ja ovat alkaneet myydä mielikuvia, sillä lainan korkojen ollessa alhaalla koroilla on lähes mahdotonta kilpailla. Suomessa pankkien kilpailu on ollut kuitenkin suhteellisen asiallista ja markkinoinnin etiikka on otettu hyvin huomioon muun muassa kuluttaja-asiamiehen aktiivisuuden ansiosta. Myös tässä mielessä pankit ovat hyvin tarkkaan seurattuja ja arvioituja. Pankit ovatkin pyrkineet erottautumaan omalla hyvällä toiminnallaan ennemmin kuin toistensa mustamaalaamisella. (Koivuporras 2005: 65.)

### 8.1.3 *Ekologinen vastuu pankkisektorilla*

Ekologisten näkökohtien huomioiminen koetaan pankeissa usein turhaksi. Pankit-han eivät ole samanlaisia saastuttajia tai raaka-aineiden tuhlaajia kuin esimerkiksi metsä- tai kemianteollisuus. Tällainen tyypillinen suhtautuminen pankin ympäristöasioihin on kuitenkin kovin pinnallinen, lyhytnäköinen ja naiivi. Harva kieltää yksityisen ihmisen vastuun ympäristöstään: roskaamista paheksutaan, jätteitä kierrätetään yhä enemmän ja puhdasta luontoa halutaan säilyttää tuleville sukupolville. Näin ollen myös pankilla, yksittäisten ihmisten muodostamana systeiminä, on vastuu ekologisista asioista (vrt. Ollikainen 2004: 94–95).

Ekologisesta näkökulmasta katsottuna pankkien ympäristövastuun korostuminen olisi merkittävää rahoituslaitosten vahvan yhteiskunnallisen roolin vuoksi. Kun pankki huomioi vaikutuksensa ympäristöön ja pyrkii vähentämään toimintansa negatiivisia seurauksia, se toimii samalla hyvänä esimerkkinä muille alueen yrityksille, julkiselle sektorille ja yksittäisille ihmisille. Pankeilla on siis omalla toiminnallaan mahdollisuus edistää ympäristömyönteistä ajattelua ja vastuunkantoa institutionaalisesti. Myöskään ympäristöasioista huolehtimisen merkitystä pankin maineen hallinnalle tuskin voi vähätellä. Onkin hyvä huomioida, että vaikka pankkien välittömät vaikutukset ympäristöön eivät olisikaan suuret, niiden välilliset vaikutukset voivat nousta merkittäviin mittasuhteisiin. Pankkiliiketoiminta on viime kädessä hyvinkin läheisessä yhteydessä raaka-aineiden liikkeisiin, erilaisiin lopputuotteisiin ja työvoimaan ja lopulta myös luonnonympäristön tilaan. (Saronkin & Schulkin 1991: 7.)

Pankeissa on olemassa asiakasvirtojen ohella kolmenlaisia syötteitä ja tulosteita: fyysisiä, aineettomia ja taloudellisia materiaalivirtoja. Fyysisiin virtoihin luetaan esimerkiksi energia- ja konkreettiset materiaalivirrat, joiden ympäristöystävällisyyttä pankit voivat lisätä käyttämällä ympäristöystävällisiä tuotteita, vähentämällä kulutusta ja esimerkiksi käyttämällä sähköistä viestintää fyysisten kuljetusten sijaan aina kun mahdollista. Fyysisiin materiaalivirtoihin puuttuminen pankeissa koetaan usein pelkäksi puuhasteluksi tai pilkun viilaamiseksi, mutta siitä on kuitenkin saatavissa kaksinkertainen hyöty, sillä samalla pankin kustannustehokkuus yleensä lisääntyy, jolloin saadaan aikaan win-win -tilanne, jossa sekä ympäristö että yritys hyötyvät. (Lundgren & Catasús 2000: 188.)

Aineettomiin materiaalivirtoihin liittyvät ympäristöasiat voivat olla esimerkiksi ympäristöasioista tiedottamista pankin sidosryhmille tai ekoteoista viestimistä suurelle yleisölle. Uudet ja pienet yritykset matkivat hyvin usein vanhoja ja suuria yrityksiä, mistä syystä pankeilla yleensä onkin suuri vaikutus alueensa ympäristöasenteisiin. (Lundgren ym. 2000: 188–189.) Viestiminen voi tapahtua monella eri tavalla ja monesta eri motiivinlähteestä käsin. Sillä voidaan pyrkiä vastuun laaje-

nemiseen ja esimerkkinä toimimiseen tai toisaalta maineen hallintaan ja ns. toiminnalliseen takaisinkytkentään, jossa maineen kautta pyritään kasvattamaan asiakasuskollisuutta ja markkinaosuutta.

Taloudelliset virrat käsittävät pankeissa niiden ydinliiketoiminnan eli ostaa ja myydä rahaa. Ympäristöasioihin saatetaan törmätä siis myös esimerkiksi yritysrahoituksessa. Jotkut pankit huomioivatkin rahoitettavan yrityksen ympäristösertifikaatit. Mikäli yritys voi todistettavasti osoittaa huolehtivansa ympäristövaikutuksistaan esimerkiksi sertifioinnin avulla, voi myös pankki olla turvallisemmin mielin. Jos yrityksen lainan vakuutena on esimerkiksi maa-alue, joka olisikin yrityksen toiminnan vuoksi erityisen saastunut, olisi pankki rahoittajana ikävässä tilanteessa jos yritys menisi konkurssiin. Ympäristöasiat voivat siis olla myös osa pankin riskinhallintaa. Pohjoismaissa toimiikin muutamia pankkeja ja rahoituslaitoksia, jotka rahoittavat ainoastaan vihreitä yrityksiä tai hankkeita. (Lundgren ym. 2000: 189–190.)

Rahastovalikoimat ovat saaneet pankeissa täydennystä niin sanotuista vihreistä rahastoista, ja ne alkavat olla yhä suositumpia. Nämä rahastot sijoittavat ympäristöystävällisiin yrityksiin. Ympäristötietoinen asiakas voi tällöin luottaa siihen, että hänen varansa sijoitetaan yrityksiin, jotka huomioivat asioita, jotka ovat myös hänelle itselleen tärkeitä. Vihreät rahastot eivät kuitenkaan yleensä kata koko vastuullisuusskaalaa. Toisin sanoen rahastoissa saattaa olla mukana yrityksiä, joiden ympäristönäkökulmat ovat kunnossa, mutta sosiaalinen ja taloudellinen puoli ovat hoitamattomia. (Koivuporras 2005: 67.)

Merkittävä kansainvälinen askel kohti pankkien ympäristövastuullisuutta otettiin vuonna 1992, kun noin 30 pankkia ympäri maailmaa allekirjoitti 'A Statement by Banks on the Environment and Sustainable Development' -julkilausuman, jonka YK:n Ympäristöohjelma (UNEP) oli valmisteellut. Vuosituhannen alussa sen oli allekirjoittanut jo yli 90 pankkia. Julkilausumassa pankit sitoutuvat huomioimaan toimintansa vaikutukset kestäväan kehityksen edellyttämällä tavalla, ja se sisältää 20 yksittäistä lausumaa liittyen kestäväan kehitykseen yleisesti, pankkeihin ja ympäristöjohtamiseen sekä yleiseen tietoisuuteen ja viestintään.

"We will endeavor to ensure that our policies and business actions promote sustainable development: meeting the needs of the present without compromising those of the future."

UNEP:n tarkoituksena oli julkilausuman myötä tuoda esiin pankkien merkittävää roolia ympäristöasioihin vaikuttajana. (Cowton & Thompson 2000: 165–171.) Julkilausumassa huomioidaan kestävä kehityksen kautta vastuun globaali luonne, eikä vastuuta rajata pankin toimialueeseen tai valtioon.

Cowton ym. (2000) ovat tutkineet julkilausuman allekirjoittaneiden pankkien ympäristövastuullisia toimia käyttäen ei-allekirjoittaneita pankkeja verrokkipankkeina. Tutkimuksen mukaan selkeä enemmistö allekirjoittaneista huomioi ympäristönäkökohdat rahoitushankkeissaan, kun taas ei-allekirjoittaneista vain noin puolet huomioi ympäristönäkökohtia. Lisäksi he selvittivät, miten pankit suhtautuivat ympäristöriskien arviointiin selvittäessään luotonannon riskiä. Tutkimuksen mukaan sekä allekirjoittaneista että ei-allekirjoittaneista pankeista lähes kaikki huomioivat ympäristönäkökohdat, kun kyseessä oli riskien arviointi. Tämä kertoo pankkien suhtautumisesta ympäristö- ja taloudelliseen vastuuseen.

## 8.2 Eettiset pankit maailmalla

Maailmalla toimii muutamia rahoituslaitoksia, jotka kutsuvat itseään *eettisiksi pankeiksi*. Suurin osa näistä toimii Euroopassa, mutta ottaa toiminnassaan huomioon koko maailman, erityisesti kehitysmaat. Esimerkiksi Alankomaissa, Belgiasa, Iso-Britanniassa ja Espanjassa toimiva Triodos-pankki, jonka historia ulottuu 1960-luvulle saakka, kertoo harjoittavansa *kestävää pankkitoimintaa*. Jo pankin nimi, joka tulee kreikan kielen *tri hodos* – kolme tietä -termistä viittaa pankin sosiaalisiin, eettisiin ja taloudellisiin arvoihin. Triodoksella onkin hyvin yksityiskohtaiset ohjeet rahoitettavien kohteiden valinnasta, joissa on käytetty sekä positiivista että negatiivista seulontaa. (Triodos 2006.)

INAISE (International Association of Investors in the Social Economy) on maailmanlaajuisesti toimiva verkosto, joka kokoaa yhteen eettisesti orientoituneita rahoituslaitoksia. Se on perustettu vuonna 1989, ja se on kasvanut vuosi vuodelta voimakkaasti. INAISE:n kautta pankit Norjasta Etelä-Afrikkaan ja Costa Ricosta Japaniin ovat yhdistäneet voimansa vaihtaakseen kokemuksiaan ja näyttääkseen maailmalle, että myös pankkitoiminnan kautta voi saada positiivista sosiaalista ja ekologista muutosta aikaan. INAISE on voittoa tavoittelematon yhdistys, joka toimii Belgian lakien alaisena. (INAISE 2006.)

INAISE:n päätehtäviin kuuluu tukea eettisten rahoittajien kansainvälistä yhteistyötä, tarjota tietoa eettisestä rahoittamisesta organisaatioille ja yksityisille, olla sosiaalisen rahoittamisen puolestapuhuja ja jakaa uutta tietoa jäsenilleen julkaisu-

jen, konferenssien ja erilaisten koulutusten kautta. Lisäksi se hoitaa erilaisia eettisen rahoittamisen tutkimusprojekteja ja toimii yhteistyöelimenä jäsenten yhteistyöprojekteissa. (INAISE 2006.)

INAISE:n jäsenet ovat sitoutuneet tukemaan kestäväää kehitystä ja ympäristötyötä, esimerkiksi uusiutuvia energialähteitä, energiatehokkuutta, orgaanista maataloutta ja ekorakentamista (INAISE 2006). Yhteiskuntavastuun osa-alueista erityisesti ympäristövastuu korostuu. Jotkut näistä eettisistä pankeista ovat rajanneet toiminta-ajatuksensa hyvinkin tarkoin. Esimerkiksi englantilainen Shared Interest -pankki on keskittynyt ainoastaan reilun kaupan rahoittamiseen. Se toimii tuottaja- ja ostajaorganisaatioiden kanssa, jotka ovat sitoutuneet noudattamaan reilun kaupan periaatteita. Tämän osuustoiminnallisen rahoituslaitoksen päätavoitteena on köyhyyden vähentäminen ja reilun ja oikeudenmukaisen rahoituksen tarjoaminen. Vuonna 1990 perustetulla Shared Interestillä on noin 8000 jäsentä. (Shared Interest 2006.)

Eettiset pankit pyrkivät rahoittamaan erityisesti osuustoiminnallisia yrityksiä sekä pieniä yrityksiä, joiden kautta pystytään työllistämään esimerkiksi maahanmuuttajia tai kehitysmaiden naisia. New Yorkista johdettava 18 maassa toimiva Womens World Banking -verkosto toimii Aasiassa, Afrikassa, Latinalaisessa Amerikassa, Itä-Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa. Verkostoon kuuluvat organisaatiot ovat naisjohtoisia, ja ne tarjoavat rahoituspalveluita sadoille tuhansille pienituloisille naisyrityksille ympäri maailman. Myös sosiaalisen pääoman kasvattaminen on yksi verkoston päätehtävistä. (INAISE 2006; Womens World Banking 2006.)

Eettiset pankit ovat lisäksi kiinnostuneita rahoittamaan erilaisia terveydenhuoltohankkeita: terveyskeskuksia, klinikoita, sairaaloita sekä erilaisia ohjelmia, jotka pyrkivät tukemaan esimerkiksi vammaisia ja vanhuksia. Esimerkiksi ruotsalainen Ekobanken tarjoaa asiakkailleen niin sanottua terveydenhuoltotiliä, jonka talletuksilla pankki rahoittaa muun muassa vanhus- ja vammaistyötä, vaihtoehtoisia lääke- ja terapiamuotoja ja huumevieroitustyötä (Ekobanken 2006). Lisäksi se rahoittaa erilaisia sosiaali- ja koulutushankkeita, hyväntekeväisyysjärjestöjä ja kolmatta sektoria.

Läpinäkyvyys on yksi eettisten pankkien pääperiaatteista. Sillä tarkoitetaan sitä, että ihmiset voivat käytännössä nähdä, mitä heidän rahoilleen tapahtuu ja mihin ne suunnataan. Sijoittajina pankit pyrkivät tarjoamaan rahoituksen lisäksi tietoa ja neuvontaa. Nämä sosiaalisesti orientoituneet rahoittajat ovat yleensä jonkin verran joustavampia ja luovempia löytämään erilaisia rahoitusratkaisuja voittoa tavoittelemattomille projekteille kuin tavanomaiset pankit. (INAISE 2006.) Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan usein myös sitä, että yritykset ja hankkeet, joita eettiset pankit rahoittavat, ovat julkisia. Esimerkiksi Saksan vanhin, vuonna 1974 pe-

rustettu eettis-ekologinen osuuspankki Gemeinschaftsbank julkaisee vuosittain erillisen tiedotteen rahoitettavista eettisistä hankkeista (Gemeinschaftsbank 2006). Samoin toimii osuuskuntamuotoinen Merkurbank, jonka toiminta ulottuu myös Suomeen. Merkurbank tekee lainapäätökset aina taloudellisten, eettisten, sosiaalisten ja ekologisten arviointien perusteella, ja se on jakanut rahoitettavat kohteet ympäristö-, kulttuuri-, opetus- ja sosiaalisiin hankkeisiin. Tallettajilla itsellään on mahdollisuus valita, mihin kohteisiin he haluavat rahojaan käytettävän. (Merkurbank 2006)

Yksi merkittävimmistä eettisistä pankeista on bangladeshilainen Grameen-pankki, jolle myönnettiin vuonna 2006 Nobelin rauhanpalkinto. Tunnustus oli samalla tunnustus koko eettistä pankkitoimintaa kohtaan. Grameen Bankin historia ulottuu vuoteen 1976, jolloin pankin perustaja ja johtaja Muhammad Yunus alkoi myöntää muutaman euron vakuudettomia mikroluottoja maaseudun köyhille naisille. Pankin perimmäisenä tavoitteena on ollut koko toiminnan ajan vähentää köyhyyttä ja edistää maailman rauhaa. Usein muutaman euron laina parantaakin ihmisten elinoloja huomattavasti ja mahdollistaa esimerkiksi yritystoiminnan aloittamisen, ja on huomattavasti parempi vaihtoehto kuin jatkuva lahja-apu. Pankki onkin rahoittanut yli 5,5 miljoonaa ihmistä, ja yksin Bangladeshissa yli 2,5 miljoonaa asiakasta on noussut luoton ja mahdollisesti sitä kautta aloittamansa yritystoiminnan avulla köyhyysrajan yläpuolelle (Grameen Bank 2008).

Perinteiset pankit eivät rahoita Grameen Bankin asiakkaiden tapaisia henkilöitä tai yrityksiä vakuuksien puuttuessa. Yunusin mukaan pankin myöntämistä lainoista maksetaan kuitenkin ajallaan takaisin jopa 99 %.

### 8.3 Case: Osuuskunta Eko-Osuusraha

Osuuskunta Eko-Osuusraha on suomalainen rahoitusyhtiö, joka toimii eettisin perustein. Se rahoittaa yhteisöjä ja yrityksiä, joilla on sosiaalisia ja ekologisia tavoitteita. Rahoituspäätökseen vaikuttavat taloudellisen kannattavuuden lisäksi ympäristö- ja sosiaaliset edut. Osuuskunta on rahoittanut esimerkiksi ekomatkailemista, luomuviljelyä, reilua kauppaa, ekorakentamista, tuulivoimaa ja jopa ekologisia tuotteita käyttäviä kosmetologipalveluita. Vuonna 2005 maaseudun kehittäminen on ollut merkittävä rahoituskohde. Eko-Osuusraha alleviivaa kuten muutkin eettiset rahoitusyhtiöt säästäjien mahdollisuutta välittää rahojaan konkreettisiin vastuullisiin hankkeisiin. (Eko-Osuusraha 2006; Marika Lohen haastattelu 2005.)

Sysäyksen toiminnan aloittamiselle antoivat 1980-luvun loppupuolella korkeat korot, joita vastaan haluttiin taistella. Puhuttiin jopa korottoman talouden ideasta, sillä korkojen nähtiin vahingoittavan yrityselämää (Marika Lohen haastattelu 2005). Osuuskunta Eko-Osuusrahan edeltäjä Eko-Osuuspankki perustettiin 21.1.1989. Sen alkuvaiheet keskittyivät vahvasti vaadittavan 500 000 markan osuuspääoman keräämiseen. Eko-Osuuspankin alkutaival ei sujunut kuitenkaan kaikkien suunnitelmien mukaan, sillä 1990-luvun lama ja pankkikriisi nostivat pankin perustamiseen vaadittavan pääoman Eko-Osuuspankin saavuttamattomiin pankkien vakavaraisuuden turvaamiseksi. Näin ajatus pankin perustamisesta jouduttiin hylkäämään. Ekopankin perustajat alkoivat kuitenkin miettiä muita keinoja eettiseen rahoittamiseen ja sijoittamiseen. Vuodesta 1998 Eko-Osuuspankki onkin toiminut rahoitusyhtiönä, Eko-Osuusrahana, joka ei ota vastaan talletuksia, mutta toimii muutoin pankin tavoin. Osuuskuntaan voi kuitenkin sijoittaa osuuksia ja lisäosuuksia, jotka toimivat talletusten tapaan. Nykyisen Eko-Osuusrahan jäseniä on yli 800. (Uljas 1999.) Seppelin (2000: 91) pitää Eko-Osuusrahaa hyvänä esimerkkinä 1980-luvulla alkaneesta uusosuustoiminnan viriämisestä. Monien uusosuuskuntien taustalla on ollut nimenomaan vaihtoehtoinen elämänmuoto tai erilaisia yhteisökokeiluita.

Eko-Osuuspankin, kuten ei nykyisen Eko-Osuusrahankaan, toimitusajatus ei perustunut voiton tuottamiseen. Sen sijaan se tavoittelee kestävää yhteiskuntaa ja pyrkii toimimaan muutosvoimana. Esimerkiksi lainansaajan rooli on hyvin erilainen perinteisessä ja eettisessä pankissa. Kun perinteisessä pankissa asiakkaalta hankitaan korkotulojen ja lainan toimitusmaksujen kautta katetta pankille, Eko-Osuusraha rahoittaa suoraan itse hanketta, jota se haluaa edistää ja tukea, ja taloudellisessa suhteessa kulujen kattaminen riittää. (Luukkainen 1989: 246–247.) Hannele Luukkainen kirjoitti piikikkääseen sävyyn vuonna 1989:

"Lisäksi Ekopankki on ilmeisesti ainoa Suomessa toimiva pankki, jossa ei makseta palkkoja eikä kokouspalkkioita ja jonka hallintoneuvoston puheenjohtajana on nainen. Toistaiseksi kukaan arvoisista kollegoistani ei kuitenkaan ole ottanut minuun ensimmäistäkään yhteyttä. Valitettavasti Ekopankilla ei vielä ole edustussaunaa, joten minäkään en ole voinut kutsua ”isoja poikia” kylään."

Eko-Osuusrahan toiminta on vilkkainta Tampereen ja Mikkelin seuduilla, missä luomuviljely on tavallisempaa kuin muussa Suomessa. Sen organisaatorakenne on hyvin kevyt, eikä pankilla ole asiakaspalvelukonttoreita, vaan pankin työntekijät käyvät asiakkaan luona neuvotteluissa. Ohut organisaatio on osuuskunnan tie-

toinen valinta, eikä konttorinkaan perustaminen ole suunnitelmissa. Osuuskunnan toimitusjohtaja Marika Lohen mukaan pienessä organisaatiossa on huomattavasti helpompi ”toteuttaa vastuuta” kuin esimerkiksi isoissa pankeissa, joissa yksi ihminen ei voi tehdä paljon. (Marika Lohen haastattelu 2005.)

Eko-Osuusrahan toimitusjohtaja Lohi pitää osuuskuntaa hyvänä yhtiömuotona eettiseen rahoitustoimintaan, sillä jäsenet ovat halunneet olla aktiivisesti mukana päätöksenteossa ja muussa toiminnassa. Jäsenistölle on tärkeää yhdessä tekeminen, ja heillä on hyvin pitkälle samat intressit. Eko-Osuusrahan toiminnassa näkyykin jatkuva reflektio sen jäsenten ja itse osuuskunnan välillä, ja osuuskunnan arvot vastaavat hyvin rahoitettavien yritysten ja hankkeiden arvoja aktiivisen sidosryhmävuoropuhelun vuoksi. Osuuskunta on myös mielellään mukana rahoitettavan kohteen toiminnassa muutoinkin kuin vain lainoittajana. Se voi esimerkiksi opastaa rahoitusta tarvitsevaa yritystä eettisiin toimintatapoihin jo ennen lainakelpoisuutta. Rahoitusyhtiön markkinointi on vielä vähäistä, ja tieto Eko-Osuusrahasta siirtyykin ”puskaradion” kautta. Lohen mukaan osuuskunnan tavoitteena on laajentaa toimintaa tulevaisuudessa myös käyttelytileihin. (Marika Lohen haastattelu 2005.)

Osuuskunta Eko-Osuusraha on mukana INAISE:n verkostossa, ja pitää kansainvälisiä yhteyksiä tärkeinä. Lohi viittaa useisiin pankin esikuviin, ja mainitsee yhtenä vastuullisena pankkina bangladeshilaisen Grameen Bankin, joka myöntää mikroluottoja erityisesti pienituloisille naisille. Lohi yhtyy Grameen Bankin perustamiseen liittyvään osuustoimintalähtöiseen argumenttiin: ”Jos rahalaitokset eivät enää palvele meitä, voimme tehdä sen itsekin.”

Luukkainen (1989: 248) pohti kirjoituksessaan Eko-Osuuspankin alkuaikoina pankin selviytymismahdollisuuksia. Hänen mukaansa uskottavuus on tärkein tekijä pankin synnylle, ja hankkeen käynnistyminen ja osuuspääoman kasaan saaminen riippuvat hänen mukaansa täysin pankin imagosta. Luukkaisen omat arviot olivat positiivisia. Hän mainitsi muun muassa vahvasti akateemisen jäsenistön eduksi pankin tulevaisuudelle. Hän mainitsi myös uuden talletuspankkilain ”hengittävän niskaan”, mutta uskoi vielä tuolloin ekopankin selviävän osuuspääoman keräämisestä ennen uuden lain voimaantulusta.

Vuonna 1989 osuuskunnalla oli lähes 1000 jäsentä, kun jäseniä tällä hetkellä on noin 800. Tämän tiedon valossa kysyntää suomalaiselle eettiselle pankille ei näytä merkittävästi olevan. Pankin markkinointi tai edes tiedotus on olematonta, ja internet-sivustolta, jonka olettaisi olevan hyvin palveleva konttorien puuttuessa, löytyy vain vanhaa tietoa ja anonyymi puhelinnumero, josta voi kysellä lisää. Ulkopuolelta toimintaa seurattaessa Osuuskunta Eko-Osuusrahan toiminta näyttää olevan pysähdyksissä, vaikka ekologisten ja sosiaalisten arvojen pitäisi tutkimus-



tulosten perusteella olla nousussa. Toisaalta nykyisen toimitusjohtajan mukaan osuuskunnan tavoitteet eivät ole korkealla, joten valitettavasti Luukkaisen (1989: 248) esittämä kysymys: ”Onko mukana rahoitusmarkkinoiden ammattilaisia vai huuhaa-väkeä” ansaitsee muiden kysymysten muassa tulla edelleen pohdituksi.

## 8.4 Case: The Co-operative Bank

Tämä luku perustuu pääosin The Co-operative Bankin Dave Smithin ja Colin Bainesin haastatteluihin 15.11.2005. Poikkeavat lähteet on merkitty erikseen.

The Co-operative Bank on Iso-Britanniassa toimiva osuustoiminnallinen pankki. Se on osa brittiläistä osuustoimintaryhmää, jonka myötä pankin historia ulottuu aina vuoteen 1872. Pankin ”esi-isänä” toimi tuolloin Loan and Deposit Department of the Co-operative Wholesale Society. Neljä vuotta myöhemmin sen nimi muuttui CWS Bankiksi. Pankki kasvoi vakaasti ja laajensi toimintaansa aluksi Newcastleen, Lontooseen ja Glasgowhin. Vuonna 1972 pankilla, joka silloin jo tunnettiin nimellä the Co-operative Bank, oli 32 konttoria ympäri maata. Pankin pääkonttori sijaitsee Manchesterissa, josta on alle 20 kilometrin matka osuustoiminnan alkulähteille, Rochdaleen, jossa pioneerit vuonna 1844 perustivat ensimmäisen osuustoiminnallisen kaupan. (The Co-operative Bank 2006.)

Co-operative Bank poikkeaa edellä esitellyistä eettisistä pankeista muutamilla tavoilla. Ensinnäkin se tarjoaa pankkipalveluita myös yksityisille ihmisille, kun taas edellä mainitut pankit ja rahoituslaitokset rahoittavat pääasiassa organisaatioita, yhdistyksiä ja erilaisia hankkeita. Toiseksi: Co-operative Bankia ei perustettu alun perin eettiseksi pankiksi, kuten edelliset pankit, joskin pankin osuustoiminnalliset periaatteet varsinkin toiminnan alkuaikoina viittaavat merkittävään yhteiskunnalliseen vastuuseen. Kolmanneksi: Co-operative Bankin ainoa lähtökohta ei ole eettisyys, vaan se on ennemminkin yksi erottautumistekijä ja lisäarvo, jonka he antavat asiakkaalleen. He toimivat siis niin sanotuilla perinteisillä markkinoilla ja kilpailevat perinteisten pankkien kanssa, mutta ottavat toiminnassaan eettiset näkökulmat huomioon ja hyödyntävät niitä markkinoinnissaan. Auditoinnit ja raportointi edesauttavat asiakkaiden luottamusta pankin eettisyyteen. Pankin toiminnan pääajatus on antaa asiakkaille mahdollisuus vaikuttaa siihen, mihin heidän rahojaan käytetään. Asiakkaat ovatkin aktiivisesti mukana toiminnan kehittämisessä.

Esimerkkinä voidaan käyttää esimerkiksi The Co-operative Bankin vastustamaa turkistarhausta. Teoriassa on mahdollista, että perinteisen pankin tiskillä asioi

turkistarhausta ehdottomasti vastustava asiakas, joka tulee tallettamaan pankkiinsa esimerkiksi 1000 punttaa, ja hänen takanaan vuoroaan odottaa turkistarhaaja, joka tulee hakemaan pankista lainan turkistarhalleen. Näin ollen ensimmäinen asiakas rahoittaa tietämättään turkistarhausta pankin kautta.

"Whole basis about ethical stands is that we tell our customers who we will do business with so they know that when their money is in Co-operative Bank it is not being used to support activities or organisations which they may not feel comfortable with. And that is the whole basis of our ethical stands. "

(Dave Smithin haastattelu 15.11.2005.)

The Co-operative Bank on suhteellisen pieni toimija Iso-Britanniassa, vaikkakin sillä on yli 2 miljoonaa asiakasta. Sen markkinaosuus on noin 2 %. Iso-Britannian markkinoita hallitsee viisi pankkia, joista kullakin on noin 15–20 % markkinaosuus. Vaikka Co-operative Bank on toiminut jo reilusti yli 100 vuotta, sen ehdoton tunnettuustekijä ja vetovoima on sen eettisissä periaatteissa, jotka kehiteltiin vasta vuonna 1992. Tämä näkökulma tekee pankista huomionarvoisen. Tuolloin 1990-luvun alussa pankin silloinen johtaja Terry Thomas halusi kehittää pankkia merkityksellisemmäksi toimijaksi. Hän päätti kysyä jo olemassa olevilta asiakailta, miksi he olivat juuri Co-operative Bankin asiakkaita. Pankin johto yllättyi suuresti, kun asiakkaat ilmoittivat syyksi pankin eettisyyden. Suurin syy yllätykseen oli se, että pankki ei kokenut itse toimivansa erityisen eettisesti, sillä eettisiä periaatteita ei ollut määritelty saati markkinoitu mitenkään. Merkittävin syy käsitelyksiin pankin eettisyydestä näytti olevan perimmiltään pankin osuustoiminnallisuus. Thomas alkoi tutkia asiaa tarkemmin ja ideoi, miten pankkia voitaisiin kehittää ja rakentaa eettiselle pohjalle, joka tuntui olevan hyvin vahva. Lopulta 30000 asiakkaalle lähetettiin kysely, jossa selvitettiin heidän mielipiteitään esimerkiksi ihmisoikeuksista, ympäristötilasta, eläinten suojelusta jne. Näiden mielipiteiden perusteella pankki kehitti eettiset periaatteensa. Yhä edelleen pankki tukee toimintonsa asiakkaidensa näkemyksiin, ja asiakkaat vastaavatkin kolmen vuoden välein samanlaiseen kyselyyn, sillä mielipiteet etiikasta muuttuvat.

Pankki siis käyttää systemaattisesti hyväkseen asiakkaidensa mielipiteitä ja arvomuutoksia, ja sopeuttaa toimintansa kontingenssiajattelun tapaan sidosryhmiensä arvoihin ja asenteisiin. Tällä tavoin pankki pystyy myös varmistamaan toimintansa jatkuvan legitimitietin. The Co-operative Bank havainnoi ympäristöään ja muokkaa toimintaansa täysin tietoisesti ja varsin näkyvästi, sillä asiakkaat ovat

itse tietoisia pankin jatkuvasta legitimaatioprosessista. Todennäköisesti läpinäkyvyys ja avoimuus myös tässä tilanteessa lisäävät asiakastytyvääisyyttä. The Co-operative Bank on myös yksi hyvä esimerkki ”ameebamaisesta”, joustavasta pankista, joka toimii nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Asiakkaiden käsitykset siitä, mitä hyvä etiikka on, muuttuvat, jolloin profiililtaan eettisen pankin on huomioitava jatkuvasti asiakkaidensa käsitykset etiikasta.

The Co-operative Bankin eettiset periaatteet ovat samankaltaisia kuin edellä mainittujen eettisten pankkienkin. Ne koskevat kuitenkin ainoastaan organisaatioita. Pankki voi siis käytännössä rahoittaa turkistarhassa työskentelevän ihmisen talonrakentamisen, mutta ei turkistarhaa itseään. Eettiset periaatteet on jaettu ihmisoikeuksiin, asekauppaan, maailmankauppaan, geenimanipulaatioon, sosiaalisiin yhteisöihin, ekologisiin asioihin ja eläinten oikeuksiin. Periaatteissa muun muassa mainitaan yksityiskohtaisesti ja suoraan, että pankki pyrkii tukemaan toiminnallaan reilua kauppaa eikä rahoita vastuuttomia markkinointitoimenpiteitä kehitysmaissa. Se ei myöskään rahoita tupakantuotantoa, kestämatöntä luonnon riistoa, eläinkokeita, häkkikanojen munatuotantoa ja niin edelleen. Myös esimerkiksi geenimanipulaatioon ja asekauppaan liittyen on määritelty tiukat ehdot, missä tilanteissa niiden rahoittaminen on mahdollista ja missä ei. (The Co-operative Bank 2003.)

Pankissa työskentelee perinteisten pankkitoimihenkilöiden lisäksi ihmisiä, jotka tekevät päätyökseen mahdollisesti rahoitettavien yritysten ja organisaatioiden arviointeja. Arviointeja ja raportointeja päätyökseen tekevä Colin Baines myöntää, että mikäli he eivät rahoita epäeettistä yritystoimintaa, joku toinen pankki tulee sen tekemään. The Co-operative Bankin tarkoitus ei ole siis vain maailman muuttaminen, vaan sen takaaminen, että asiakas voi luottaa, että hänen rahojaan ei suunnata epäeettisiin toimintoihin. (Colin Bainesin haastattelu; The Co-operative Bank 2003.) Toiminnan motiivina ei näin ollen ole pelkästään ”halu tehdä hyvää”, mihin viittaavat myös pankin motiivit panostaa vastuullisuuteen 1990-luvulla. Pankin sopeuttaminen ympäristöönsä ja sen jälkeinen toiminnan legitimointi sekä lisäarvon tuottaminen asiakkaille näyttävät toimineen ennemmin vastuullisuuden motiiveina. Pankki näyttää toteuttavan strategiassaan ns. win-win -ajattelua (vrt. eettinen vastuu), jossa se tavoittelee TT:n utilitaristiseen teoriaan perustuvan mallin mukaista korkeinta vastuutasoa, vastuullisuutta kilpailuetuna.

1990-luvun alussa pankin johdolla oli myös toinen tavoite eettisille periaatteille rakentamisen lisäksi. He halusivat lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja ylpeyttä työnantajastaan. Työntekijät eivät kokeneet pankkia kovinkaan trendikkääksi tai dynaamiseksi työpaikaksi, eikä siitä oltu ylpeitä. Pankki koettiin paikalleen jämähtäneeksi pieneksi osuuspankiksi, joka ei pyrkinyt muuttumaan millään tavoin.

Myös tässä pyrkimyksessä onnistuttiin. Henkilöstökyselyiden mukaan 70 % pankin 4 000 työntekijästä on nykyään erittäin ylpeä työnantajastaan. Yllätyksen aiheutti myös yliopistosta valmistumassa oleville opiskelijoille tehty kysely, jossa selvitettiin mieluisimpia työnantajia. The Co-operative Bank selvisi kymmenen parhaimman joukkoon pienestä markkinaosuudestaan huolimatta. The Co-operative Bankissa huomioitiin siis myös pankin sisäinen ympäristö ja sen merkitys pankin menestymiselle. The Co-operative Bankin asiakkaat asuvat laajalti ympäri Iso-Britanniaa. Pankin asiakkaat ovat pääosin hieman vanhempia kuin isojen pankkien, sillä maan dominoivat pankit tavoittelevat vahvasti opiskelijoita erilaisin tarjouksin ja tempauksin. Tähän kilpailuun The Co-operative Bank ei ole pyrkinyt vastaamaan. Heidän asiakkaansa ovat kuitenkin pääosin hyvin ansaitsevia yliopistokoulutuksen saaneita ihmisiä, jotka ovat asettautuneet elämässään opiskeluiden jälkeen. Pankki on myös hyvin tyytyväinen asiakaskuntaansa, sillä edellä mainitutlaiset asiakkaat ovat myös tuottoisia asiakkaita.

"We've also found that same customers who come us because of ethics are much more likely to recommend us to other people, are much more likely to have more products with us and so on... so business case is fantastic."

(Colin Bainesin haastattelu 15.11.2005.)

Dave Smith The Co-operative Bankista ihmettelee yleistä harhaluuloa, että pankki ei voisi olla yhtä aikaa tuottoisa ja eettinen. Co-operative Bankin tunnusluvut ja asiakasmäärän kehitys puhuvat yhteiskuntavastuun puolesta. Kun pankki lanseerasi ja otti käyttöönsä eettiset periaatteet vuonna 1992, oli se jo vuonna 1994 kaksinkertaistanut asiakasmääränsä. Luonnollisesti eettiseen toimintaan uppoaa tuhansia puntia vuosittain, mutta pankin laskelmien mukaan eettinen pankkitoiminta on kuitenkin parantanut pankin tulosta vuosittain huomattavasti. Siitäkin huolimatta, että se joutuu säännöllisesti kieltäytymään tiettyjen yritysten rahoittamisesta.

"I think there is an assumption that you can't be profitable and ethical but we would argue that you can. Just because you are ethical doesn't mean you shouldn't make a profit and in fact if you don't make a profit you won't exist. I think there is a difference between making a profit and maximising profit."

(Dave Smithin haastattelu 15.11.2005.)

The Co-operative Bankissa ihmetellään myös ajatusta, jonka mukaan pankeilla ei ole suuriakaan vaikutuksia ympäristöön ja yhteiskuntaan. Itse he pitävät pankki-toimintaa yhtenä merkittävimmistä toimialoista, joilla on vaikutuksia elinympäristöömme. Smith ja Baines huomauttavat, että tuskin mikään organisaatio voi toimia ilman pankkia. Pankit ovat siis välillisesti mukana hyvin monenlaisessa, usein eettisesti arveluttavassakin toiminnassa.

Lisäksi Co-operative Bank pitää etunaan sitä, että he voivat todellakin pitää asiakkaita tärkeimpänä sidosryhmänään, kun taas liikepankki joutuu ottamaan ensi sijassa omistajansa sijoitukset huomioon. Osuuspankilla ei näin ollen ole samantaisia paineita. Co-operative Bank onkin arvioitu viime vuosina parhaaksi asiakaspalvelijaksi Iso-Britanniassa. Pankki pyrkii lisäämään myös asiakkaidensa ympäristötietoisuutta. Esimerkiksi asuntolainan nostamisen yhteydessä asiakas voi tilata itselleen maksuttoman energiankulutuskartoituksen, ja ohjeita energiankulutuksen vähentämiseen. Näin asiakas voi säästää omia varojaan ja ympäristöään.

Brittikuluttajat pitävät tärkeimpinä kriteereinä pankkia valitessaan pankin tuotteita, asiakaspalvelun laatua ja mukavuutta. Co-operative Bank tarjoaa eettisyyden pankkipalvelun lisäarvona. He eivät usko, että kukaan olisi valmis uhraamaan esimerkiksi hyvää palvelua eettisten periaatteiden vuoksi. Mutta he eivät myöskään pyri kilpailemaan asiakaspalvelulla, kuten muut pankit. Heidän tarkoituksensa on pitää tärkeimmät kriteerit hyvässä kunnossa, mutta erottua muista eettisillä valinnoillaan. Englantilaisista noin 10 % suhtautuu pankkien eettisyyteen erittäin positiivisesti. 75–80 % ei koe asiaa millään tavalla tärkeäksi ja suhtautuu yhteiskuntavastuullisiin ja eettisiin pankkeihin välinpitämättömästi. Loput noin 10–15 % on sitä mieltä, että pankkien ei tulisi sekaantua etiikkaan millään tavoin. The Co-operative Bank on tutkinut tuota pientä positiivisten joukkoa, ja kohdistaaakin markkinointinsa suoraan heihin. Tutkimusten mukaan pankin tunnettuus on noin 70 %, mikäli ihmisiltä kysytään, ovatko he joskus kuulleet The Co-operative Bankista. Jos ihmisiä pyydetään mainitsemaan pankkeja, joka kymmenes mainitsee Co-operative Bankin. Luvut ovat kuitenkin selvästi sidoksissa televisiomainoskampanjoihin ja niiden ajankohtiin.

The Co-operative Bankilla on pitkä osuustoiminnallinen historia Iso-Britanniassa, ja se huomasi oikeaan aikaan panostaa eettisiin toimintoihin. Brittiläinen eettinen yritystoiminta kasvaakin tällä hetkellä monta kertaa nopeammin kuin talous Iso-Britanniassa muutoin. Eettisyys ei ole jäänyt The Co-operative Bankissa puuhastelun asteelle, vaan se on pankin toiminnan ydin. Siitä kertoo jo pankin slogan: 'Customer led, ethically guided' (Ks. myös Kitson 1996; Harvey 1995). Kuten edellisessä suomalaisessa case-esimerkissä tuli ilmi, suomalaiset eivät ole valmii-

ta asioimaan pankissa sen eettisyyden vuoksi, ellei sitten kyseessä ole jo olemassa oleva pankki, joka Co-operative Bankin tapaan muuttaa toimintaansa vastuullisemmaksi ja huomioi, missä kaikessa on välillisesti mukana. Uudelle 'ekopankille' Suomen markkinat ovat pienet.

## 8.5 Suomessa toimivien pankkien yhteiskuntavastuu

Tässä alaluvussa perehdytään Suomessa toimivien pankkien yhteiskuntavastuullisuuteen ja erityisesti siitä viestimiseen julkisia lähteitä, muun muassa lehtiartikkeleita ja vuosikertomuksia (Nordea, Sampo ja OP-ryhmä 2005) hyväksikäyttäen. Lisäksi käsitellään pankkien roolia globalisaatiokehityksessä. Luvussa käsitellään pääosin kolmea merkittävintä Suomessa toimivaa pankkiryhmittymää: Nordeaa, OP-Pohjola-ryhmää ja Sampo Pankkia.

*Nordean* perustehtävänä on konsernin sloganinakin käytetty ”Teemme sen mahdolliseksi”. Sen kautta *Nordean* tavoitteena on viestiä, että pankki auttaa asiakkaitaan pääsemään tavoitteisiinsa tarjoamalla heille laajan valikoiman pankki- ja vakuutuspalveluita.

Nordea ei raportoi vuosikertomuksessaan (2005) yhteiskuntavastuustaan. Konserni kuitenkin kertoo raportoivansa asiasta sisäisesti, ja esimerkiksi ympäristövastuuseen liittyen Nordea seuraa sähkön ja paperin kulutusta ja matkustuksen CO<sub>2</sub>-päästöjä sekä sosiaaliseen vastuuseen liittyen henkilöstön sairauspoissaoloja, koulutusta ja tyytyväisyyttä (Kotisalo 2006: 29).

*Nordean* vuosikertomuksessa viitataan useassa kohtaa vastuulliseen toimintaan. Konkreettisia esimerkkejä tai vastuullisia toimia ei kuitenkaan esitellä. Vuosikertomuksen mukaan konsernin arvot ja avainkäsitteet ovat fokusointi, nopeus ja tulokset. Fokusoinnilla viitataan arvon luomiseen asiakkaille ja osakkeenomistajille sekä vahvuuksiin ja ydinliiketoimintoihin keskittymiseen. Nopeus tarkoittaa laajaa ja kilpailukykyistä palveluvalikoimaa, joka on helposti saatavilla sekä nopeutta sopeutua markkinatilanteeseen ja toteuttaa päätökset viipymättä. Tuloksilla tarkoitetaan pyrkimystä saavuttaa kilpailijoita parempia tuloksia ja jatkuvaa parantamista. Henkilöstön suhteen Nordea kertoo pyrkivänsä olemaan haluttu työnantaja, joka luo tulossuuntautuneille työntekijöilleen mahdollisuuden kehittyä työssään. Tällä he pyrkivät saavuttamaan henkilöstön motivaation ja tyytyväisyyden. Niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin tyytyväisyys on kehittynyt positiivisempaan suuntaan viime vuosina vuosikertomuksen mukaan.

Nordean internet-sivuilla on vuosikertomuksesta poiketen oma osionsa yhteiskunnalliselle vastuulle. Sivulla kerrotaan konsernin tukevan yhteisöjä, joissa se harjoittaa liiketoimintaansa. Tanskassa ja Norjassa se osallistuu Young Enterprise -toimintaan, jonka kautta se sponsoroi ja neuvoa nuoria yrittäjiä liikeyritysten kehittämisessä, ja Ruotsissa se on mukana Jobs and Society -hankkeessa, jolla pyritään edistämään samoin yrittäjyyttä. Akateemista sponsorointia konserni harjoittaa Nordea Danmark Fonden -rahaston kautta, joka lahjoittaa stipendejä erilaisiin opiskelu- ja tutkimushankkeisiin. Myös professuureja on perustettu lahjoituksen avulla, yksi myös Suomeen, Helsingin yliopistoon.

Hyväntekeväisyshankkeet ovat keskittyneet pääosin yhteistyöhön Punaisen Ristin kanssa. Yksittäisiä hankkeita on ollut eri maissa, ja Suomessa hyväntekeväisyyteen on lahjoitettu 20 % lahjashekkien myynnistä perityistä palvelupalkkioista. Nordea on myös CSR Europe -verkoston jäsen, jota kautta pankki käy keskustelua muiden toimijoiden kanssa kestävästä yritystoiminnasta. Konsernin viisiosainen visio sisältää johtavan aseman saavuttamisen ohella myös yhteiskunnallisen vastuun kantamisen ja toimimisen luotettavasti.

Nordea on laatinut konsernilleen ympäristöpolitiikan vuonna 2003. Sen tärkeimpänä saavutuksena pankki pitää sähköisen pankkitoiminnan edistämistä: sen kautta pankin kustannustehokkuus ja asiakaspalvelu paranevat ja haitalliset ympäristövaikutukset vähenevät. Lisäksi politiikassa kerrotaan Nordean noudattavan paikallisia ympäristömääräyksiä ja -lainsäädäntöä niissä maissa, joissa se toimii. Pankki myös soveltaa johtamisjärjestelmässään YK:n ympäristöohjelman periaatteita ja kestävästä kehitystä koskevaa finanssipalvelualan julkilausumaa.

Nordea on mukana jätteiden kierrätysohjelmissa ja pyrkii vähentämään energiankulutusta ja ostettavien tuotteiden ja palveluiden haitallisia ympäristövaikutuksia. Politiikassa kerrotaan, että Nordea ottaa huomioon sijoituksiin ja luottopäätöksiin sisältyvät ympäristöriskit, mutta asiakasyrityksellä on itsellään vastuu siitä, miten ympäristöasiat vaikuttavat sen liiketoimintaan. Konserni pyrkii näin ollen huomiomaan toimintansa välittömät vaikutukset, mutta välillisiin vaikutuksiin se ei kiinnitä huomiota. Ympäristöpolitiikasta vastaavat viime kädessä liiketoimintalueiden ja yksiköiden johtajat.

Nordean imagolle ei tehnyt hyvää niin sanottu Pan Fish -tapaus, josta käytiin keskustelua vuonna 2004. Nordea rahoitti vuosia norjalaista Pan Fish -lohenviljely-yritystä, josta pankille koitui mittavat tappiot. Pan Fish oli vuonna 2004 Nordean holhouksessa, ja pankki ohjasi vahvasti yrityksen toimintaa minimoidakseen yrityksen toiminnasta aiheutuneet tappiot. Pan Fish ei ole pidetty yritys esimerkiksi Kanadassa, jossa se harjoittaa yritystoimintaa, sillä lohenviljely on aiheuttanut mittavia ympäristö- ja taloudellisia haittoja, kun kasvatuslohet ovat levittäneet

lohitauteja ja tuhonneet luonnonlohikantoja. Lisäksi perinteinen kalastus on kärsinyt kalanhinnan romahtamisesta. (YLE:n Pallo hallussa -ohjelma 15.2.2004) Samana vuonna myös Nordean sosiaalinen vastuullisuus joutui median hampaisiin pankin ilmoittaessa laajoista irtisanomisista.

Nordea on kehittänyt yhteiskuntavastuutoimiaan selvästi vuonna 2007. Se allekirjoitti yhtenä ensimmäisistä pohjoismaisista pankeista YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet. Käytännössä pankki toimii muun muassa siten, että se arvioi rahastoissaan olevien yhtiöiden vastuullisuutta. Se ei kuitenkaan käytä negatiivista seulontaa ja poista epäeettisesti toimivia yhtiöitä rahastoistaan, vaan pyrkii aktiivisena omistajana muutoksen aikaansaamiseen kyseisissä yhtiöissä yhteistyökumppaneidensa avulla. (Nordea 2008.)

Nordea jakaa yhteiskuntavastuun periaatteensa vapauteen, yhdenvertaisuuteen, ympäristöön, eettisyyteen ja vielä erikseen yhteiskunnalliseen vastuuseen, mikä yhtenä osa-alueena viittaa lakien ja säädösten noudattamiseen ja yhteistyöhön eri yhteisöjen kanssa.

"Olemme sitoutuneet toimimaan eettisesti, rehellisesti ja vilpittömästi. Emme tarjoa, vaadi emmekä ota vastaan asiattomia lahjoja tai maksuja. Emme myöskään rajoita vapaata ja reilua kilpailua. Kun noudatamme konsernin menettelytapoja eikä rehellisyyttämme voida asettaa kyseenalaiseksi, annamme osakkeenomistajille, asiakkaille, henkilöstölle ja muille sidosryhmille mahdollisuuden tehdä harkittuja ja tosiasioihin perustuvia päätöksiä."

(Nordea 2006.)

Nordean vastuu on pääosin legaalista, mutta sidosryhmien ja ”suuren yleisön” odotuksiin vastaaminen on viime kädessä mahdollistanut konsernin legitimitetin. Se huomioi toimintansa välittömät vaikutukset toiminta-alueillaan, mutta välillisiä vaikutuksia Nordea ei seuraa millään aluehierarkian tasolla.

*OP-Pohjola-ryhmä* laatii vuosittain vuosikertomuksensa ohella myös yhteiskuntavastuuraportin, ja toimii yhteistyössä eri yhteiskuntavastuuseen liittyvien järjestöjen kanssa ja on mm. Finnish Business and Society ry:n jäsen. OP-Pohjola-ryhmä osallistuu aktiivisesti myös eurooppalaisten osuuspankkien keskusjärjestön yhteiskuntavastuutyöryhmän toimintaan. Raportoinnissa ryhmä pyrkii GRI-ohjeistuksen mukaisiin periaatteisiin. Yhteiskuntavastuutoimia OP-Pohjola-ryhmässä ohjaa ja seuraa yhteiskuntavastuun johtoryhmä.



OP-Pohjola-ryhmän vastuuraportin mukaan pankkiryhmittymän aatteellinen pohja ja strategisten tavoitteiden lähtökohta on osuustoiminnallisuus. Ryhmän arvoihin kuuluvat ihmisläheisyys, vastuullisuus (”Toimimme sekä paikallisesti, alueellisesti että valtakunnallisesti esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä...”) ja yhdessä menestyminen. OP-Pohjola-ryhmän arvoissa jätetään siis huomioimatta toiminnan globaalit vaikutukset ja globaali vastuu. Pankkiryhmä kertoo toimivansa ”eettisesti vastuullisesti”, mikä viittaisi toiminnan motiivin olevan halun tehdä hyvää.

Ympäristövastuuseen liittyen OP-Pohjola-ryhmän viidessä konttorissa ja Osuuspankkikeskuksessa on käytössä Green Office -ympäristöjärjestelmä. Vuoden 2005 raportissa kuitenkin kerrotaan, että Green Office -konttoreita ei tulla jatkossa lisäämään, vaan kaikille konttoreille pyritään löytämään ympäristöystävällisiä toimintamalleja Green Office -konttoreiden kokemusten avulla. Ryhmä seuraa paperin- ja muovinkulutusta, jätemääriä ja kierrätysastetta sekä sähkön- ja vedenkulutusta. Rahastovalikoimassa OP-Pohjola-ryhmällä on OP-Ilmasto-sijoitusrahasto, johon yhdistettiin aikaisempi OP-Kestävä Kehitys-rahasto. Sen kautta asiakkaiden on mahdollista ottaa huomioon sijoitustensa ympäristönäkökohdat. Lisäksi ryhmä kertoo huomioivansa ympäristöriskit yritysrahoituksessaan.

Sosiaaliseen vastuuseen liittyen pankkiryhmä on panostanut viime vuosina henkilöstön tasa-arvoon (erityisesti sukupuolten väliseen tasa-arvoon) sekä erilaisiin toimenpiteisiin, joilla ryhmä pyrkii Pohjolan ja OP-ryhmän sujuvaan yhdistymiseen myös henkilöstöpoliittisesti. Vastuuraportissa kerrotaan, että osuuspankeissa huomioidaan myös rahoituksen välilliset vaikutukset. Tällä viitataan asiakkaan eettisiin riskeihin ja niiden kartoittamiseen ”osana normaalia toimintaa”. Käytössä ei ole kuitenkaan erityisiä toimenpiteitä tätä tarkoitusta varten.

OP-Pohjola-ryhmä antaa vuosittain hyväntekeväisyyslahjoituksen valitsemalleen taholle, ja lisäksi se myöntää tutkimusapurahoja säätiöidensä kautta. Sponsorointia ryhmä kertoo tekevänsä yhteiskunnallisen vastuunsa tavoin, ja valtakunnallinen sponsorointi osoitetaan kulttuuritapahtumille. Paikalliset osuuspankit tekevät lisäksi omia paikallisia lahjoituksiaan ja sponsoroivat valitsemiaan tahoja ja hankkeita.

Kotisalo (2006) on arvioinut suomalaisten osuustoimintayritysten yhteiskuntavastuuta. Hänen mukaansa OP-Pohjola-ryhmä voidaan sijoittaa TT:n mallin (kuva 9) kolmannelle vastuutasolle. Tämän mukaan OP-Pohjola-ryhmä kantaa vastuutaan omaehtoisesti. Lisäksi OP-Pohjola-ryhmästä OKO ja OPK on asetettu mallin korkeimmalle tasolle, jolla vastuullisuus toimii kilpailuetuna. Asiaa käsitellään tämän tutkimuksen tulosten valossa johtopäätösluvussa.

*Sampo Pankki* on laatinut vuosikertomuksensa ohella myös GRI-ohjeisiin perustuvan yritys vastuuraportin vuonna 2006 neljättä kertaa. Raportissa kuvataan konsernin toimintaympäristöä yhteiskuntavastuun näkökulmasta, ja raportissa kerrotaan, että ”yhtiö pyrkii löytämään toimintatapoja, jotka ottavat huomioon kaikkien sidosryhmien edut ilman että omistajien etu kärsii”. Sampo Pankin yritys vastuuraportissa on toimintasuunnitelma, jossa esitellään Sampo Pankin CR työryhmän tunnistamat haasteet, joita tulee seurata lähivuosien aikana. Haasteiksi on määritelty väestön ikääntyminen (eläkeläisten pankkiasiointi ja pankkipalvelut, vastuullinen sijoittaminen, henkilöstöön liittyen hiljaisen tiedon siirtäminen...), ympäristöongelmat (konttoreiden ympäristöhankkeiden jatkototeutus, energiankulutuksen vähentäminen, sijoituskoulutukseen ympäristönäkökulman lisääminen...) ja tasa-arvo ja muut arvokysymykset (henkilöstön tasa-arvosuunnitelman käyttöönotto, tupakoimaton työympäristö, työhyvinvoinnin sisällyttäminen tavoite- ja tuloskeskusteluihin, uuden teknologian vastuullinen käyttö...). Lisäksi haasteeksi, joka sisältyy kaikkiin edellä mainittuihin, on määritelty globalisaatio.

Sampo Pankissa on nimetty konsernin johtoryhmästä yritys vastuuasioista vastaava henkilö, ja yritys vastuuseen liittyvää suunnittelua, tiedonkulkua ja käytännön työtä koordinoi yritys vastuutyöryhmä. Sampo Pankin kestävä kehityksen politiikka sisältää neljä pääkohtaa: 1) Sampo noudattaa eettisesti hyväksyttäviä liiketoimintatapoja noudattamalla lakeja maissa, joissa se harjoittaa toimintaansa ja mahdollisuuksien mukaan se pyrkii myös ylittämään lakien velvoittaman tason. Sampo pyrkii huomioimaan toiminnassaan paikalliset olosuhteet. 2) Sampo huolehtii henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja hyvinvoinnista, jota kautta hyvä asiakaspalvelu on mahdollista. Lisäksi se pyrkii tarjoamaan kestävä kehitystä edistäviä tuotteita ja palveluita. 3) Omassa toiminnassaan konserni lisää ympäristötehokkuutta ja pyrkii vähentämään ympäristövaikutuksiaan. 4) Sampo toimii kustannustehokkaasti ja kilpailukykyisesti ja harjoittaa tehokasta riskienhallintaa.

Sampo Pankissa on toteutettu vuonna 2006 uutta tasa-arvosuunnitelmaa, jonka tarkoituksena on edistää tasa-arvon toteutumista Sampo Pankissa. Sen pääalueina ovat henkilöstöhankinta ja sisäiset työmarkkinat, kehittymismahdollisuudet ja urakehitys, palkkaus, perhepoliittiset vapaat ja sukupuolinen häirintä. Henkilöstön koulutusta varten Sampo tarjoaa mahdollisuutta osallistua ns. Sampo Business Schoolin kursseille. Myös verkko-opiskelu on entistä tavallisempaa. Sampo Pankissa on vuonna 2005 korostettu erityisesti tietojen ja taitojen muuttumista toiminnaksi. Tähän liittyvä henkilöstön kehittämishanke nimettiin Tuumasta toimeen! -toimintatavaksi.

Sampolla on myös erilaisia työhyvinvointihankkeita. Työn terveydellisiä riskejä kartoitetaan säännöllisesti, ja työterveyshuoltoyksikkö seuraa sairauspoissaoloja.

Työterveyshuollossa on painotettu työkyvyn arviointeja säännöllisten terveystarkastusten ja sairauspoissaolojen seurannan avulla sekä tehostettua kuntoutukseen ohjaamista. Sampo-laiset käyvätkin vähintään viiden vuoden välein terveydenseurantatarkastuksessa. Syksyllä 2005 Sampo Pankissa aloitettiin myös Katsasta keuhkosi -projekti, jonka myötä tupakoinnin lopettamisen suunnittelijoille tarjottiin tupakastavieroitusryhmä, ja tupakointi kiellettiin työajalla vuoden 2006 alusta saakka. Henkilöstötutkimusten mukaan työn mielekkyys ja työhyvinvointi ovat parantuneet edellisvuosista. Vuonna 2005 henkilöstöstä 95,4 % oli vakinaisessa työsuhteessa, ja henkilöstöstä naisia oli 76 %.

Myös Sampo on keskittynyt hyväntekeväisyydessään yrittäjyyden tukemiseen. Vuonna 2005 Sampo Pankki lahjoitti noin 200 000 euroa suomalaisille peruskouluille ja lukioille käden taitoja lisääviin hankkeisiin. Lisäksi lahjoituksia on kohdistettu myös omaishoitajille ja Mannerheimin Lastensuojeluliitolle. Myös Sammon tytäryhtiöt Baltian maissa ovat tukeneet paikallisia hankkeita. Sampo Pankki tekee yhteistyötä myös eri oppilaitosten kanssa muun muassa luennoimalla pankkitoimialaan liittyvillä kursseilla.

Sampo on ottanut toiminnassaan huomioon myös vastuullisen sijoittamisen. Se tarjoaa asiakkailleen kestävän kehityksen rahastoja, ja konserni on ollut myös aktiivinen vastuullisesta sijoittamisesta viestimässä ja kestävää sijoittamista koskevien seminaarien järjestämisessä. Ympäristöriskit pankki huomioi yritystutkimuksen luottoriskianalyseissä.

Ympäristövastuuseen liittyen Sampo Pankin Suomen konttoreissa on käynnissä Vihreä valo -projekti, jonka tavoitteena on huolehtia ympäristöstä ja samalla saada aikaan kustannussäästöjä. Sampo Pankin intranetissa ovat omat sivut Vihreä valo -projektille, jota kautta erilaisia ympäristönsuojeluvinkkejä on mahdollista lukea ja ehdottaa. Vuonna 2005 Sampo Pankin neljä pienehköä konttoria Suomessa aloitti pilotoida ko. hanketta, jonka tavoitteina olivat viiden prosentin säästö energiankulutuksessa ja kymmenen prosentin säästöt paperinkulutuksessa. Ainoastaan yksi konttori ylsi energiansäästötavoitteisiin muiden pysyessä lähes aikaisemmalla tasolla. Sampo pitää tuloksia tästä huolimatta hyvinä, sillä Sampo Pankin liiketoiminta vilkastui vuoden aikana, joten kulutus olisi tavallisessa tapauksessa kasvanut huomattavasti.

Sampo Pankin yritysraportissa on esitelty selvästi ympäristötunnusluvut vuosilta 2001–2005. Kuvioiden mukaan Sampo Pankin lämpöenergian ja sähkön kulutus kokonaismääriltään ovat kasvaneet huomattavasti vuodesta 2004 vuoteen 2005, mutta henkilöstön määrään suhteutettuna määrät ovat laskeneet merkittävästi. GRI-ohjeistuksen suositus onkin esittää määrät aina henkilöstön määrään suhteutettuna. Suhteellinen paperinkulutus on kasvanut merkittävästi.

Danske Bankin myötä Sampo Pankin yhteiskuntavastuun merkitys konsernin viestinnässä on korostunut. Sampo Pankki toteuttaa edelleen omia kansallisia yhteiskuntavastuutoimiaan, mutta tämän lisäksi se on mukana konsernin laajemmissa yhteiskuntavastuuhankkeissa ja -projekteissa. Danske Bankin vastuutoimet liittyvät vahvasti nuorten ja lasten tukemiseen. Se pyrkii muun muassa lisäämään nuorten taloustietämystä markkina-alueillaan. Sampo Pankin yritysraportti on Dansken myötä muuttunut konsernitaseiksi ja löytyy pankin sivuilta englanninkielisenä.

Sampo Pankin liiketoiminta perustuu pääasiassa legaalisen vastuun kantamiseen, jota on täydennetty deontologisesti sidosryhmien odotusten täyttämällä toiminnan oikeutuksen hankkimiseksi ja mahdollisen taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi. Samoin toiminnan ulkoisvaikutukset huomioidaan ainoastaan niillä alueilla, joilla pankilla on omaa toimintaa.

Tapiola-ryhmä raportoi vuosittain yhteiskuntavastuustaan. Pankkiliiketoimintaan liittyen Tapiolassa korostetaan kustannustehokkuutta ja vakaata taloutta sekä sijoitustoiminnan tuottavuutta, turvaavuutta ja eettisyyttä. Painopisteet ovat vahvasti taloudellisissa näkökulmissa. Henkilöstöpolitiikan tavoitteita ovat pitkäjänteisyys ja vastuullisuus. Ympäristövastuuseen liittyen Tapiolan pääkonttoritoiminoille on myönnetty Green Office -merkki.

Ålandsbanken on tehnyt näkyvää työtä yhteiskuntavastuuseen liittyen tuomalla ensimmäisenä suomalaispankkina markkinoille uudenlaisen säästötilin, Luontotilin, vuonna 1997. Pankki lahjoittaa vuosittain 0,2 % luontotilitalletuksiin perustuvaa bonusta luonnonsuojelu- ja ympäristöprojekteihin. (WWF 2006.)

S-ryhmä on monina vuosina arvioitu valtakunnan parhaiden vastuunkantajien joukkoon. Sitä pidetään myös vahvasti paikallisena toimijana, mikä lisää ryhmän vastuullista imagoa asiakkaiden silmissä. S-ryhmä on aloittamassa pankkitoimintaansa, ja mielenkiintoista on nähdä, miten vastuullisuusteema näkyy S-Pankin toiminnassa ja miten pankki asemoituu Suomen markkinoilla ja ihmisten mielissä.

Eurooppalaiset pankit, Euroopan keskuspankki ja Euroopan komissio ovat luomassa yhtenäistä maksuliikennealuetta eli SEPAA (Single European Payments Area). Sen tavoitteena on kehittää koko SEPA-alueelle kotimaisten maksuliikennepalveluiden kaltaiset palvelut, mutta yhtenäisen palvelutason luominen alueelle on erittäin haastavaa, sillä eri maiden maksuliikennepalvelut poikkeavat toisistaan huomattavasti. SEPA-alueeseen kuuluvat EU- ja ETA-maat sekä Sveitsi eli yhteensä 29 maata. Ensimmäiset SEPA-palvelut otetaan käyttöön vuoden 2008 alussa, ja ensimmäiset muutokset liittyvät erityisesti tilisiirtoihin, suoraveloituksiin ja maksukortteihin. SEPA on ensimmäinen selkeä askel kohti koko suomalaisen

pankkisektorin globalisaatiota. Yksittäiset pankit ovat toimineet jo pitkään yhteistyössä eri tahojen kanssa pääasiassa Euroopassa, ja hyvin harva pankki on enää täysin suomalainen. SEPA-kehitys koskee kuitenkin kaikkia suomalaisia pankkeja.

Nordea on hyvä esimerkki rakennemuutoksesta, joka tapahtui pohjoismaisessa pankki- ja vakuutustoiminnassa 1990–2000-luvuilla. Nordea muodostui neljästä pohjoismaisesta pankista 2000-luvun vaihteessa, ja tällä hetkellä se on Pohjoismaiden ja Itämeren alueen suurin finanssipalvelukonserni. Marraskuussa 2006 Nordea kertoi olevansa kiinnostunut Venäjän markkinoista, erityisesti venäläisten yritysten rahoituksesta, pitkäaikaissäästämisestä ja kulutusluotoista. Nordea suunnitteli laajennustaan erityisesti Pietarin ja Moskovan alueille ostamalla 75 % venäläisestä Orgresbankista (STT 2006).

Vuoden 2006 yksi merkittävimmistä tapahtumista pankkisektorilla oli Sampo Pankin myyminen Danske Bankille. Kaupassa Sampo-konserni myi suomalaisen Sampo Pankin kaikki toiminnot tanskalaiselle Danske Bankille. Vuoden 2006 lopussa näytti siltä, että kauppa ei vaikuttaisi mitenkään asiakkaiden palveluun tai henkilöstöön. Asiakasvirrat näyttivät kuitenkin uutisen julkistamisen jälkeen kääntymä ainakin hetkellisesti osuuspankkien puoleen (mm. Sampo 2006).

OP-Pohjola-ryhmän toiminta on rajoittunut ainoastaan Suomeen. Pankkiryhmittymän toisenkin pääkilpailijan muututtua vahvaksi pohjoismaiseksi pankiksi ovat osuuspankit suuren haasteen edessä. Näin ainakin median mukaan. Toisaalta lukuisat toimittajat ovat tehneet vastakkainasettelua juuri pohjoismaisuus – suomalaisuus -akselilla. OP-Pohjola-ryhmän haasteet näyttävät kohdistuvan yritysrahoitukseen, johon Dansken pääjohtaja lupasi heti uusia, kilpailukykyisiä tuotteita. Tämä haaste konkretisoituu erityisesti Pohjola Pankissa (ent. OKO), joka tarjoaa OP-Pohjola-ryhmässä vahvimmin yritys pankkipalveluita. Osuuspankkien vastaisku näyttää olevan suomalaisuuden korostaminen, jota myös analyytikot ovat pitäneet osuuspankkien ”ässäkorttina”. Samalla ryhmä on kertonut lisäävänsä jäsentensä bonuksia vuodesta 2006 alkaen. Bonuksilla on mahdollisuus maksaa myös Pohjolan vakuutuksia (mm. Silander 2006: 28–30).

Suomessa toimivat pankit näyttävät kantavan vastuutaan yhteiskunnasta, mikäli on uskomisen julkisiin lähteisiin, kuten internet-sivuihin ja erilaisiin raportteihin sekä johtajien lausuntoihin. Raportit keskittyvät kuitenkin usein esittelemään toiminnan arvoja, periaatteita, suunnitelmia tai tulevia hankkeita. Käytännön toimia tai tuloksia esitellään harvemmin. Suomalaiset pankit näyttävät pyrkivän vastuullisuudellaan erityisesti toimintansa legitimitetin saavuttamiseen ja joissakin tapauksissa myös taloudellisen hyödyn saavuttamiseen.

Suurin ero ”peruspankkien” (joihin em. pankitkin kuuluvat) ja eettisten pankkien välillä on se, että peruspankit eivät juuri huomioi toimintansa välillisiä vaikutuksia, vaan keskittyvät sen sijaan välittömiin vaikutuksiin, joita he usein toteavat olevan hyvin vähän ja kohdistavat vastuulliset toimensa ainoastaan läheisiin sidosryhmiin. Yhteiskuntavastuu tarkoittaa eettisillä pankeilla nimenomaan itseensä menemistä, kun taas peruspankit ainoastaan katsovat itseensä. Esimerkiksi sosiaalinen vastuu voi merkitä eettisissä pankeissa lapsityövoiman tuomitsemista siten, että yritystä, joka on edes välillisesti tekemisissä lapsityövoiman kanssa, ei rahoiteta, kun taas peruspankit eivät hyväksy lapsityövoimaa omassa pankissaan. Tasa-arvo taas näyttää tarkoittavan tavallisissa pankeissa ainoastaan henkilöstön sukupuolten välistä tasa-arvoa, kun taas esimerkiksi The Co-operative Bank päätti olla tasa-arvon nimissä rahoittamatta yhteisöä, joka toimi näkyvästi homoseksuaaleja vastaan.

Yhteiskuntavastuuraportti löytyi internetistä suomalaisilta pankeilta OP-Pohjola-ryhmältä ja Sampo Pankilta. Raportointia kertoo tekevänsä myös Nordea ja Handelsbanken. Säästöpankit ja Paikallisosuuspankit eivät viittaa internet-sivuillaan millään tavoin yhteiskuntavastuuseen. (Pankkien internet-sivut 2006.)

Taloudellinen vastuu on perinteinen pankkitoiminnan vastuualue, kuten jo luvusta 8.1.1 kävi ilmi. Pankit ovat luonnollisesti isoja työllistäjiä ja merkittäviä veronmaksajia ja muun muassa näillä tavoin tärkeitä toimijoita alueellaan. Erityisesti Sampo Pankki liikepankkina korostaa yhteiskuntavastuuteksteissään osakkaitaan ja heidän huomioimistaan pankin toiminnassa. Osuuspankkien taloudellisen vastuun erityispiirre on bonusjärjestelmä. Osuuspankit näkevät bonusten maksamisen omistajajäsentensä hyvinvoinnin lisäämisenä ja sitä kautta vastuullisena toimintana, joskin bonusten määrä on suhteutettu asiakkaan asiointiin. (Sampo Pankki 2006; OP-ryhmä 2006.)

Taloudellisen vastuun kulmakiviä ovat pankin kannattavuus ja vakavaraisuus. Rahoitustarkastuksen (2006) julkaisemien tietojen mukaan suomalaisten pankkien vakavaraisuus ja tuottojen suhde kuluihin on suhteellisen hyvää luokkaa (taulukko 5). Vakavaraisuus tarkoittaa pankin omien varojen suhdetta riskipainotettuihin eriin. Tuotto/kulu -suhde puolestaan tarkoittaa tilikauden kulujen prosenttiosuutta tilikauden tuotoista.

**Taulukko 5.** Suomalaisen pankkien taloudellisen vastuun tunnuslukuja vuonna 2004 (Rahoitustarkastus 2006).

	Vakavaraisuus	Kulut / tuotot
Nordea Pankki Suomi Oyj	24,5	55,4
OP-ryhmä	18,4	65,3
Sampo Pankki Oyj	10,7	60,9
Säästöpankit	19,3	71,6
Paikallisosuuspankit	20,4	72,0

Rahoitustilanteessa harva pankki kertoo ottavansa huomioon yhteiskuntavastuuseen liittyviä asioita, ja ympäristöasiatkin näyttäytyvät useimmiten ympäristöriskien muodossa.

Harmaan talouden ja rahanpesun valvonta ja ehkäisy ovat myös osa taloudellista vastuuta. Handelsbanken erittelee talousrikollisuuden vähentämisen yhdeksi osa-alueeksi eettisessä ohjeistuksessaan (Handelsbanken 2006).

Useimmat Suomessa toimivat pankit korostavat sosiaalisessa vastuussaan tasa-arvoa työntekijöiden välillä. Tähän on tähdätty erilaisin tasa-arvoprojektein ja -suunnitelmin. Luonnollisesti kaikki pankit tuovat esiin myös asiakkaiden ymmärtämisen ja palvelun laadun sosiaalisen vastuun yhteydessä, mutta tässä suhteessa paikallisosuuspankit erottuvat muista pankeista edukseen. Pankkiryhmä on palkittu jo useampana vuotena parhaana asiakaspalveluyrityksenä. (OP-ryhmä 2006; Handelsbanken 2006; Paikallisosuuspankki 2006.)

Muutamit suomalaiset pankkikonttorit ovat laatineet ympäristöohjelman, jolla ne pyrkivät vähentämään ympäristön kuormitusta esimerkiksi sähkön- ja paperinkulutusta vähentämällä ja lajittelemalla jätteitä. WWF:n Green Office -järjestelmä on ollut apuna toiminnan käynnistämisessä muutamilla konttoreilla. Järjestelmä on yksinkertainen ja suhteellisen kevyt, joten se sopii toimistotyöskentelyyn paremmin kuin esimerkiksi ISO 14001 -järjestelmä. Järjestelmä edellyttää ympäristövaikutusten jatkuvaa seuraamista ja raportointia sekä jatkuvan parantamisen periaatetta. Suomalaiselta pankkisektorilta järjestelmässä olivat huhtikuussa 2006 mukana Nordea Rahoitus Suomi Oyj, Osuuspankkikeskus Osk, Helsingin Osuuspankin Itäkeskuksen konttori, Orimattilan Osuuspankki ja Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin pääkonttori sekä Tapiola-ryhmän pääkonttoritoiminnot. Sampo Pankilla oli meneillään oma Vihreä Valo -hanke.

Ympäristöjärjestelmän tavoitteena on yrityksen ympäristöystävällisyyden kehittäminen. Koska yritys koostuu ihmisistä, edellyttää järjestelmän käynnistäminen kuitenkin muutosjohtamista ja uuden oppimista koko organisaatiolta. Green Office -järjestelmällä pyritään muuttamaan työntekijöiden ympäristöön vaikuttavaa käyttäytymistä jopa niin, että uudet käyttäytymismallit sisäistetään niin vahvasti, että niitä toteutetaan myös omassa henkilökohtaisessa elämässä.

Handelsbanken on arvioitu vuonna 2004 Ruotsissa merkittäväksi ilmastotyöntekijäksi. Julkisten lähteiden perusteella Handelsbanken näyttää muutoinkin huomioivan ympäristön rahoituspäätöksissä kilpailijoitaan tarkemmin. (Sampo Pankki 2006; Handelsbanken 2006.)

Suomalaisista pankeista ainakin Nordea, OP-Pohjola-ryhmä ja Sampo ovat nimenneet organisaatiossaan yhteiskuntavastuusta vastaavan henkilön tai erillisen yritys vastuun ohjausryhmän. Lisäksi Sampo Pankki on ensimmäisenä suomalaispankkina hankkinut Dow Jones Sustainability -indeksin. Se mittaa pörssiyrityksiä kestäväen kehityksen näkökulmasta. (Pankkien internet-sivut 2006; Mikkola 2003.)

Viime vuosina rahoitusmarkkinoilla on toiminut näkyvästi myös niin sanottujen pikaluottojen tarjoajayrityksiä. Pikaluotot ovatkin värittäneet keskustelua vastuullisesta luotonannosta. Ongelmina pidetään erityisesti tarjonnassa ilmenneitä kuluttajansuoja- ja tietosuoja-asioita. Luottoja on esimerkiksi saatettu ottaa toisen henkilön nimiin. Kauppa- ja teollisuus-ministeriön tutkimuksen mukaan pikavippien ottajilla on myös tavallista useammin vaikeuksia hallita raha-asioitaan, ja vippejä otetaan useimmiten juhlimista varten. Kolmannes tutkimuksessa mukana olleista kertoi lisäksi ottaneensa pikaluoton joskus päihtyneenä. Pikavipit johtavat usein myös lainakierteeseen: vippi otetaan usein vanhojen velkojen maksamiseen. Ministeriö onkin kehottanut pikaluottojen tarjoajia ilmoittamaan luoton todellisen vuosikoron mainoksissaan, vaikka lainsäädäntö ei siihen velvoitakaan. Pikaluottoihin liittyviin epäkohtiin aiotaan puuttua viranomaisvalvonnalla ja mahdollisesti myös lainsäädäntötoimin (Oikeusministeriö 2006). Tämänhetkistä pikaluototusta voidaan pitää epäeettisenä, sillä rahoittaja ei selvitä etukäteen asiakkaan maksukykyä ja myöntää näin ollen luottoja olemattomin perustein. Vaikka kyse on suhteellisen pienistä summista ja rahoittajat myöntävät uuden luoton vasta kun asiakas on maksanut vanhan lainansa pois, eivät lainottajat voi olla perillä asiakkaan luotoista muissa rahoituslaitoksissa. Näin ollen pikaluotot voivat todella syöstä asiakkaan lainakierteeseen.



## 9 OSUUSPANKIT JA YHTEISKUNTAVASTUU

Tässä pääluvussa kuvataan viiden osuuspankkikonttorin yhteiskuntavastuuseen liittyviä toimia. Mukana ovat sekä pankkien työntekijöiden ja toimitusjohtajien että asiakkaiden näkökulmat. Aluksi kuitenkin selvitetään osuuskuntien alueellista merkitystä ja yhteiskuntavastuuta, sillä osuustoiminnallisuus on yksi merkittävimmistä tekijöistä osuuspankkien ja niiden yhteiskuntavastuuajattelun takana.

### 9.1 Osuuskuntien alueellinen merkitys ja yhteiskuntavastuu

Juridisesti osuuskunta on yksi yritysmuoto, joka yhdessä osakeyhtiöiden ja kommandiittiyhtiöiden kanssa on yksi tärkeimmistä yritysmuodoista Suomen kansantaloudelle. Osuuskunnat korostavat toiminnassaan kuitenkin muita enemmän yhdessä tekemistä ja yhteisen hyvän saavuttamista (Pellervo 1990: 4–5).

Osuustoiminta-aate on peräisin Iso-Britanniasta, jossa se syntyi jo 1820-luvulla Robert Owenin aloitteesta. Jo kahdessa vuosikymmenessä osuustoiminnalliset yritykset vahvistuivat ja vakiintuivat. Merkittävänä pioneerinä toimi 'Rochdalen oikeamielisten uranuurtajien yhdistys', joka perusti alueelleen kaupan, jossa myytiin elintarvikkeita erityisen edulliseen hintaan, ja jonka mahdollinen ylijäämä jaettiin kaupan jäsenille (Laurinkari 2004: 13–15).

Osuustoiminta saavutti pian myös Saksan, jossa ideologian sanansaattajana pidetään Hermann Schulze-Delitzschia. Hän perusti vuonna 1849 suutarien ja seppien raaka-aineiden hankintayhdistyksen ja vain vuosi tämän jälkeen kansanpankki-tyyppisen luotto- ja etumaksuyhdistyksen. Hän korosti toiminnassaan yksilöiden omatoimisuutta ja vapaaehtoista yhteistyötä. Friedrich Wilhelm Raiffeisen, toinen saksalainen osuustoiminta-aktiivi, tuli tunnetuksi myös Suomessa. Raiffeisen kehitti erityisesti raha- ja luototusjärjestelmää, minkä seurauksena perustettiin lainakassalaitos, johon kuului yli tuhat maatalousyhdistystä 1890-luvulla. Raiffeisenin ajatusten pohjana oli kristillinen lähimmäisenrakkaus, ja hänen idealististen ajatustensa mukaan hyvin toimeentulevien tuli sijoittaa varojaan lainakassoihin ja työskennellä kassojen hallinnossa, jotta köyhä maaseutu voisi kehittyä. (Seppelin 2000: 21–22; Laurinkari 2004: 16.)

Osuustoiminnassa yhdistyvät 1800-luvulla vahvat ideologiat: liberalismi, sosialismi ja kristilliset arvot. Nämä arvot ja ajatukset ovat kantaneet läpi osuustoiminnan historian niin Keski-Euroopassa kuin koko maailmassakin. Suomen osuus-

toiminnan isänä pidetty Hannes Gebhard kertoi löytäneensä osuustoiminnasta vaihtoehdon taloudelliselle liberalismille ja sosialismille. Yrittäminen ja oman taloudellisen aseman parantaminen sekä yhteistyö ja yhteisvastuu kiteyttivät molemmista ideologioista parhaat puolet osuustoimintaan. (Seppelin 2000: 26–27; ks. myös Suomela 1997: 13–14.)

Professori Hannes Gebhard oli tutustunut osuustoimintaan Saksassa 1890-luvulla, ja jo vuonna 1896 hän luennoi aiheesta Helsingin yliopistossa. Kun osuustoiminta-ajatus lopulta saavutti Suomen, jossa yhteistoiminta- ja talkooperinne eli yhä vahvana, maaseudun olot olivat hyvin ankeat ja köyhät. Osuustoimintaliike levisikin nopeasti koko maahan, sillä se oli yksi keino puuttua työväestön huonoon yhteiskunnalliseen asemaan ja taloudelliseen tilanteeseen. Osuustoiminnan merkitys oli suuri myös Suomen itsenäisyyspyrkimyksissä, ja ilman talouden ja sivistyksen omavaraista pohjaa itsenäistyminen olisi ollut paljon vaikeampaa. (Seppelin 2000: 26–28.)

Pellervo-seura perustettiin vuonna 1899, ja se vauhditti osuustoimintaliikkeen leviämistä Suomessa. Seura neuvoi muun muassa osuuskuntien perustamisessa ja niiden taloudenhoidossa (Pellervo 1990: 12). Seuran perustajien merkittävin näkemys oli, että yhteiskunnan kehittyminen vaatii ennen kaikkea köyhien maaseutuolujen parantumista (vrt. Grameen Bank, luku 8.2). Vuosisadan vaihteessa poliittinen muutos ja yhteiskunnan vaikea tilanne olivatkin luoneet vastaanottavaisen maaperän osuustoiminta-aatteen sisäistämiseksi. Vaikka ulkomaisia osuuskuntia pidettiin usein esimerkkeinä, suomalaisuutta kuitenkin korostettiin, sillä kansakunnan itsetietoisuutta pyrittiin korostamaan taisteluissa venäläistämistä vastaan. Tätä tarkoitusta varten kehitettiin koululaitosta ja ammatillista koulutusta sekä rakennettiin kansallista sivistystä, omaa kulttuuria ja kieltä. Osuustoiminta ei siis ollut vain taloudellinen liike, vaan sitä pidettiin keinona lisätä suomalaisten onnellisuutta kokonaisuudessaan. (Seppelin 2000: 46–48; Henttinen 1999: 29–159.)

Suomen itsenäistyttyä yritystoiminta laajentui, ja huijaamisista ja huonolaatuisista tuotteista tuli arkipäivää. Lisäksi lainsäädäntö oli kehittymätöntä ja kuluttajat suhteellisen tottumattomia. Osuustoiminta pyrkikin vaikuttamaan näihin epäkohtiin. Keskusliikkeet kouluttivat työntekijöitään, kuluttajia ja tuottajia ja perustivat opilaitoksia antamaan työntekijöilleen peruskoulutusta. Näin varmistettiin sidosryhmien tietoisuus osuustoiminnan periaatteista. Osuuskunnat pitivät varsin tärkeänä myös työntekijöidensä moitteettomia työskentelyoloja, mikä vaikutti varmasti osaltaan siihen, että osuuskunnat säästyivät suuremmilta lakoilta. (Seppelin 2000: 47–48.)

Sotien jälkeen osuuskuntien rooli kasvoi entisestään. Osuuskuntien omaisuutta menetettiin paljon alueluovutusten vuoksi, ja tästä syystä koko itäisen Suomen osuustoiminta järjestettiin uudelleen. Pellot olivat huonossa kunnossa, lannoitteita ei ollut saatavilla ja työvoiman saanti oli vaikeaa. Osuustoimintaliike aloitti voimakkaan jälleenrakennustyön, ja viimeistään tässä vaiheessa yhteiskunta laajemminkin tunnusti osuuskuntien merkityksen. Se turvautui osuuskuntien apuun muun muassa elintarvikejakelussa, ja siirtolaisten asutustoiminnan rahoitus hoidettiin pääasiassa OKO:n kautta, jolle valtio ohjasi suurimman osan jälleenrakennuslainoista. Näin osuuskassojen asema vahvistui. (Seppelin 2000: 52–56; Kuusterä 2002: 353–356.)

Tämän murrosvaiheen jälkeen Suomi on kokenut toisen osuustoiminnan murroksen 1990-luvulla, jolloin toisen polven osuuskunnat ovat syntyneet parantamaan jäsentensä taloudellista tilannetta laman ja suurtyöttömyyden keskellä. Voidaan puhua myös kansalaistumisesta. Sen mukaan on mahdollista, että jotkut uusosuustoimijoista pettyivät 1990-luvun yhteiskuntaan ja pyrkivät parantamaan elämäänsä käytössä olevin keinoin; aloittamalla oman yritystoiminnan osuuskunnassa. Osuustoiminta on siis pyrkinyt molempina kasvukausinaan vaikuttamaan erityisesti yhteiskunnallisiin epäkohtiin. (Seppelin 2000: 70–73; Vihavainen 2005.)

Vuoden 2004 alussa Suomessa oli merkitty kaupparekisteriin yhteensä 3 547 osuuskuntaa, joissa oli jäsenyyksiä yli 3 miljoonaa, joista 1,4 miljoonaa S-ryhmällä ja 1,1 miljoonaa OP-Pohjola-ryhmällä (Karjalainen 2004). Merkittävin rooli osuuskunnilla on aina ollut elintarvikeollisuudessa, mutta myös kaupanalalla, hotelli- ja ravintolatoiminnassa, metsäteollisuudessa ja pankki- ja vakuutusallalla osuustoiminnalla on ollut suuri merkitys. (Pellervo 1990: 5.)

Kansainvälinen Osuustoimintaliitto ICA (International Co-operative Alliance) on uudistanut osuustoiminnan periaatteita viimeksi vuonna 1995. Liiton mukaan ”osuuskuntien perustana ovat omatoimisuuden, omavastuisuuden, demokratian, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja solidaarisuuden arvot”. Arvoiksi määriteltiin rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu ja muista ihmisistä välittäminen. Näiden arvojen toteuttamiseksi ICA määritteli seitsemän eri periaatetta, joissa huomioitiin myös osuustoiminnan alueelliset vaikutukset. Periaatteiden mukaan osuuskuntien tulee muun muassa varmistaa toimintaympäristönsä taloudellinen, sosiaalinen, ekologinen ja kulttuurinen kestävä kehitys jäsentensä määrittelemällä tavalla. (Pättiniemi & Tainio 2000; Pellervo 2002: 4–5.) Osuuskuntien toimintaperiaatteet ja arvot sivuavat siis hyvin vahvasti yhteiskuntavastuuseen yleisesti liitettäviä arvoja ja päämääriä (taulukko 6). Suomalaisella pankkisektorilla on kuitenkin nähtävissä pankkien arvojen lähentymistä toisiinsa. Osuustoiminnalliset pankit ovat etääntyneet jonkin verran alkuperäisistä arvoistaan, kun taas liikepan-

kit ovat selvästi pyrkineet omaksumaan osuustoiminnallisille yrityksille tunnusomaisia piirteitä.

**Taulukko 6.** Osuuskunnan yhteiskuntavastuu Merja Hiltunen-Lagzoulin mallia (1999) mukaillen (Pättiniemi ym. 2000: 114–116).

	Osuuskunnan sisällä	Osuuskunnan ympäristössä
Taloudellinen vastuu	Liiketoimintaa johtavat jäsenet asiantuntevia, oikeudenmukaiset palkitsemisjärjestelmät, kohtuulliset riskit, investoinnit tulevaisuuteen, säästeliäisyys	Lakien noudattaminen, verot, eläkemaksut, paikalliseen elinkeinoelämään osallistuminen, pienyritystoiminnan tukeminen, yhteistyö muiden toimijoiden kanssa
Sosiaalinen vastuu	Tasavertainen mahdollisuus toimia osuuskunnassa, kouluttaminen ja sidosryhmien kehittäminen	Jäsenten rehellisyys, avoimuus, toisista välittäminen, suvaitsevaisuus, yleishyödylliset tehtävät paikallisyhteisössä
Ekologinen vastuu	Uusiutuvat energiamuodot ja energiatehokkuus, pitkien kuljetusten minimointi, ympäristömerkkien suosiminen, pitkäikäiset tuotteet, kierrätys, kunnostus, jätepolitiikka, tiedon hankkiminen ja jakaminen, ympäristösertifiointi	Paikallisyhteisön ympäristöajatteluun vaikuttaminen, paikalliset ympäristönsuojeluhankkeet, osallistuminen ja tukeminen, yhteistyö ympäristöjärjestöjen kanssa

Vaikka osuuskuntien ensisijainen tavoite ei ole voiton maksimointi, tulee niiden taloudellisen puolen olla luonnollisesti myös hyvin hoidettu ja taloudellinen vastuu kannettu. Näin mahdollistetaan yhteisen hyödyn saavuttaminen, hyödyttäen samalla myös ympäröivää yhteiskuntaa (Koivuporras 2006: 73). Jo Hannes Gebhard muistutti puheissaan ja kirjoituksissaan hyvän taloudenpidon merkityksestä: ”Ilman riittävää kannattavuutta ei ole jatkuvuutta” (Tammilehto 2003). Yrityksen

talouden hoitaminen vaatii asiantuntemusta, jota liiketoimintaa johtavilta jäseniltä tulee löytyä. Osuuskuntien kohtuulliset riskit, investoinnit ja säästeliäisyys voidaan samoin liittää osuuskuntien taloudelliseen vastuuseen. Toimintaympäristönäkökulmasta osuuskuntien tulee, kuten minkä tahansa yrityksen, huolehtia lakien ja säädösten noudattamisesta ja verojen maksamisesta. Osuustoiminnallisilta yrityksiltä odotetaan kuitenkin muita yrityksiä enemmän osallistumista paikalliseen elinkeinoelämään ja yhteistyötä eri toimijoiden kanssa.

Voitonjako on varmasti suurin ero osuustoiminnan ja osakeyhtiön periaatteiden välillä. Kun osuustoiminnallisten yritysten tavoitteena on tehokkaan yritystoiminnan kautta tuottaa taloudellista hyötyä jäsenilleen, tavoitellaan osakeyhtiössä mahdollisimman suurta tuottoa pääomalle. Osuuskunnan tulos näkyykin enemmän jäsenten taloudellisena menestyksenä kuin itse osuuskunnan tilinpäätöksen viimeisen viivan alla. Osuuskunnan voitto voidaan jakaa jäsenistölle eri tavoin. Esimerkiksi meijerit jakavat voiton tavallisesti siinä suhteessa, missä määrin jäsenet ovat toimittaneet maitoa meijerille. Osuuskaupat puolestaan voivat maksaa osuusmaksulle osuuskorkoa tai myöntää jäsenistölle erilaisia etuja tai ostohyvikyksiä. Osuuspankit suorittavat voitonjaon maksamalla osuuspääomalle korkoa. Osuuskauppojen ja -pankkien jäsenille kertyy asioinnista myös bonuksia, joita voi käyttää tuleviin asiointeihin. (Pellervo 1990: 3.)

Sosiaaliseen vastuuseen liittyen osuuskunnissa korostuu jäsenten tasa-arvo. Jäsenten maksama osuusmaksu on tavallisesti samansuuruinen kaikille, ja osuuskunnan kokouksiin voivat osallistua kaikki osuuskunnan jäsenet. Suuret osuuskunnat ovat korvanneet osuuskunnan kokouksen edustajistolla, joka valitaan vaaleilla, joissa kaikki jäsenet ovat äänestyskelpoisia. Äänestys toimii mies ja ääni -periaatteella. (Pellervo 1990: 2–3.) Muutoin osuuskunnissa pätevät pitkälti samat periaatteet kuin minkä tahansa yrityksen sosiaalisen vastuun kantamisessa, joskin osallistuminen paikallisyhteisöön on tavallisempaa ja toivotumpaa. Ympäristövastuuseen liittyen osuuskunnat eivät juuri poikkea muista yritysmuodoista.

2000-luvun osuustoiminta voidaan jakaa liiketoiminnalliseen, yhteistoiminnalliseen ja dogmaattiseen suuntaukseen. Kaikkia näkemyksiä yhdistää niiden ajatus siitä, että osuuskunnan tulee palvella ensisijaisesti jäseniään. Osuuskunnat asettavat näin ollen yhden sidosryhmänsä muiden edelle, joskaan osuuskuntien jäseniä (eli omistajia) ei voida rinnastaa esimerkiksi osakeyhtiön omistajiin (vrt. omistajalähtöinen vastuullisuus-ideologia; Ketola 2005: 19).

*Liiketoiminnallinen suuntaus* painottaa liiketoiminnan tehokkuutta ja parempaa taloudellista tulosta. Näiden painotusten jälkeen yritys huomioi myös osuuskunnan muut periaatteet. Liiketoiminnallisesti osuuskunnilla ja osakeyhtiöillä ei nykypäivänä ole enää suurta eroa, ja useat entiset kylissä syntyneet osuuskunnat

ovat kasvaneet isoiksi kansainvälisiksi konserneiksi. Kasvu on tuonut mukanaan kuitenkin myös ongelmia, ja osuustoiminnan periaatteista ja lähtökohdista on usein jouduttu osaksi luopumaan. Myös osuuskuntamuodon soveltuvuutta isojen yritysten tarpeisiin on pohdittu. (Seppelin 2000: 99–101.)

Miksi ja miten monet osuuskunnat ovat muuttuneet muiden yritysten kaltaisiksi, on tärkeä kysymys mietittäväksi. Koska yritysten on muututtava ympäristönsä vaateiden ja arvojen muutoksen mukana voidakseen säilyä elinkelpoisina, on myös osuustoiminnallisten yritysten ollut muututtava. Kun jäsenet eivät ole yritysten kasvaessa niin sitoutuneita osuuskuntaansa kuin ennen, on niiden helpompi esittää myös vaateita osuuskuntaa kohtaan. Kiinnittymättömässä taloudessa yritysten toiminnan tulee olla muun muassa tehokasta (erityisesti kustannustehokasta), nopeaa, ja joustavaa ja tuotteiden ja palveluiden halpoja, ja jos jäsenistö alkaa vaatia osuuskunnaltaan pääasiassa vastaavia tekijöitä, on sen mukauduttava odotusten mukaiseksi.

Osuuskuntien jäsenten rooli on siis muuttunut yritysten kasvaessa, ja tehokkuusajattelu ja voiton maksimointi ovat jättäneet osuuskunnan yhteisötavoitteet jälkeensä. Toimintaympäristön muutoksen ja kiristyvän kilpailun keskellä osuustoiminnallisista periaatteista on tingitty, valistustoimintaa on vähennetty ja toiminta on perustunut markkinoiden ehtoihin. Esimerkiksi SOK:n osuuskauppatoiminnan 100 vuoden kehitys osoittaa osuustoiminnallisen ja markkinalähtöisen voittoon pyrkivän yritystoiminnan lähestyvän toisiaan. Inkinen käyttää tästä kehityspiirteestä nimitystä *akkulturaatioilmiö* (Inkinen 2000: 18–20). Samalla paikallisuus on katoamassa. Paikallistuntemuksen väheneminen on vaikuttanut päätöksenteon hidastumiseen. Tämän suuntauksen edustajat ovat vaarassa muuttua ainoastaan voittoa tavoittelevien yritysten kaltaisiksi, jolloin alkuperäiset osuustoiminnalliset ajatukset häviävät. (Seppelin 2000: 99–100.)

*Yhteistoiminnallisuutta painottavan suuntauksen* lähtökohtana on yhdessä tekeminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällaiset osuuskunnat panostavat vuorovaikutukseen ja synergiaetuihin. Kolmas suuntaus liittyy *arvositoutuneeseen* eli *dogmaattiseen osuustoimintaan*, jota edustavat osuuskunnat toimivat eettisen perustan kautta ja joiden identiteetti rakentuu käsitykselle oikeasta ja väärästä. Näissä osuuskunnissa osuustoiminnallisilla arvoilla on merkittävä rooli ja jäsenten lisäksi huomiota kiinnitetään osuuskunnan yhteiskunnalliseen merkitykseen. (Seppelin 2000: 100–101.) Erilaiset vastuulliseen yritystoimintaan ja eettisyyteen liittyvät uudet yritykset ovatkin usein osuustoiminnallisia niin Suomessa kuin muualla maailmassakin.

Vaikka isot konsernit ovatkin jättäneet osuustoiminnalliset periaatteet taka-alalle, kiinnostus osuustoimintaa kohtaan on ollut viime vuosina kasvussa. Uusosuus-

kuntien perustamisen ja osuustoimintatutkimuksen viriämisen myötä osuustoiminta näyttää olevan palaamassa juurilleen – yhdessä tekemiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

## 9.2 Empiirinen tutkimusaineisto

Osuuspankkien yhteiskuntavastuuta selvitettiin henkilöstö- ja asiakaskyselyiden avulla vuosina 2004 ja 2005. Tarkasteluvuosiin vaikutti Green Office -järjestelmän käyttöönotto, ja näin saatiin arvioitua, vaikuttiko järjestelmän käyttöönotto pankkien ympäristötoimiin. Lisäksi pankkien toimitusjohtajia haastateltiin vuoden 2005 lopussa.

### *Henkilöstökysely*

Henkilöstökyselyyn vastasi vuonna 2004 121 työntekijää Etelä-Pohjanmaan, Kokkolan, Kuopion ja Orimattilan Osuuspankeista sekä Okopankista. Vastaajista naisia oli 81,8 % ja miehiä 18,2 %. Vuonna 2005 vastaajia oli 119. Tällöin naisia vastanneista oli 82,4 % ja miehiä 17,6 %. Jakauma kuvaa suhteellisen hyvin perusjoukkoa, sillä vuonna 2005 OP-ryhmän työntekijöistä 76 % oli naisia.

Molempina vuosina yli 70 % vastanneista oli yli 40-vuotiaita. Alle 30-vuotiaita oli ensimmäisenä vuonna noin 8 % ja toisena tarkasteluvuonna ainoastaan 5 %. Myös ikäjakauma kuvaa hyvin perusjoukkoa, sillä pankkien henkilökunnasta vain pieni osa on alle 40-vuotiaita työntekijöitä. Vuonna 2004 vastanneista 6,7 % kuului ylimpään johtoon, joista merkittävä osa oli miehiä (taulukko 7). Suurin osa vastanneista (65,8 %) oli toimihenkilöitä, joista 95 % oli naispuolisia. Vuoden 2005 jakauma oli hyvin samankaltainen, eikä sitä ole tästä syystä tarpeen esittää.

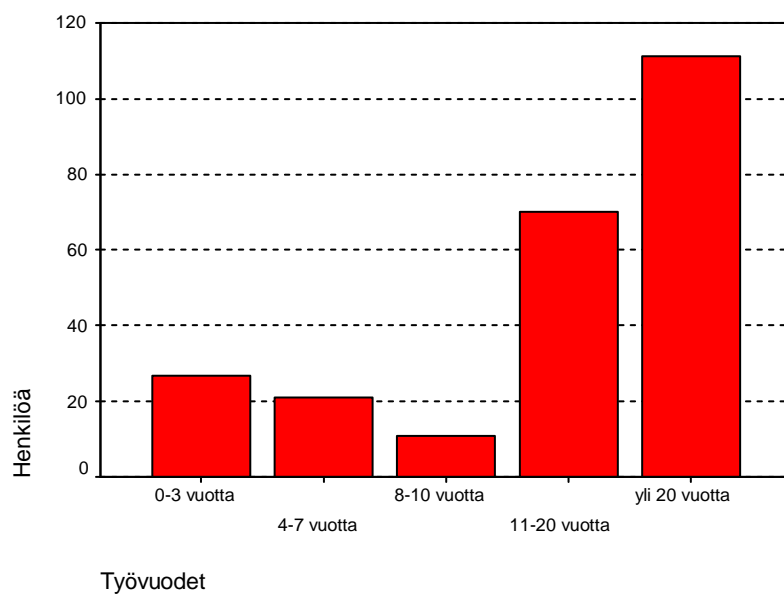
Tutkimuksen yksi tavoite on selvittää pankkien (toimitusjohtajien), niiden sisäisen ympäristön (henkilöstön) ja ulkoisen ympäristön (asiakkaiden) käsityksiä pankkien yhteiskuntavastuusta sekä verrata niitä toisiinsa. Toimitusjohtajat on valittu omaksi tarkasteluyksiköksi, koska he päättävät pankkien yhteiskuntavastuun päälinjauksista sekä yhteiskuntavastuun johtamisesta. Myös ylimmällä johdolla (pankin johtoryhmällä) oli mahdollisuus vastata henkilöstökyselyyn, mutta henkilöstön näkemyksiä selvittävissä analyyseissa ylimmän johdon vastaukset on kuitenkin jätetty huomioimatta. Näin on pystytty säilyttämään selkeämpi

raja pankin yhteiskuntavastuun primääristen ja sekundääristen vastuunkantajien välillä.

**Taulukko 7.** Henkilöstökyselyyn vuonna 2004 vastanneiden työntekijöiden sukupuoli ja asema pankissa.

Asema pankissa	Nainen		Mies		Yhteensä	
	N	%	N	%	N	%
Ylin johto	1	1	7	31,8	8	6,7
Keskijohto	8	8,2	6	27,3	14	11,7
Asiantuntija	11	11,2	5	22,7	16	13,3
Toimihenkilö	75	76,5	4	18,2	79	65,8
Muu	3	3,1			3	2,5
Yhteensä	98	100	22	100	120	100

Koko aineiston mukaan (240 vastaajaa) suurin osa vastaajista oli toiminut pankin palveluksessa jo yli 20 vuotta (kuva 18). Tämän perusteella voidaan olettaa, että vastaajilla on myös todellista tietoa ja kokemusta työnantajansa vastuullisuudesta.



**Kuva 18.** Henkilöstökyselyyn vastanneiden työvuodet osuuspankeissa ja Oko-pankissa.



Toiseksi suurin ryhmä oli 11–20 vuotta pankissa työskennelleet. Alle 10 vuotta pankin palveluksessa olleita oli vain noin neljäsosa. Jakauma puhuu myös sen puolesta, että pankit ovat perinteisesti tarjonneet työntekijöilleen suhteellisen pysyvän ja vakituisen työpaikan.

### *Asiakaskysely*

Vuonna 2004 asiakaskyselyyn vastasi 227 henkilöä ja 340 henkilöä vuonna 2005. Vastaajat asuivat Okopankin tai Etelä-Pohjanmaan, Kokkolan, Kuopion tai Oripään Osuuspankin toimialueella. Vastaajilla oli asiakassuhde johonkin kyseiseen pankkiin, ja he asioivat pääasiassa pankkinsa pääkonttorissa, pois lukien Okopankin vastaajat, jotka asioivat Itäkeskuksen konttorissa. Vastaajista vuonna 2004 naisia oli 52,7 % ja miehiä 47,3 %. Ero oli merkittävämpi vuonna 2005, jolloin 60 % vastanneista oli naisia.

Vastaajat olivat suurelta osin iäkkäitä. Vuonna 2004 vastanneista 57,1 % oli yli 50-vuotiaita. Alle 40-vuotiaita vastaajista oli vain noin 27 %. Osuudet olivat hyvin samankaltaiset myös vuonna 2005. Vaikka kysely lähetettiin yli 18-vuotiaille pankin asiakkaille, nuoria vastaajia oli suhteellisen vähän. Ammattikoodin mukaan merkittävä osa vastaajista olikin eläkeläisiä, joilla oli todennäköisesti aikaa vastata kyselyihin enemmän. Otos ei vastaa täysin perusjoukon ikäjakaumaa, sillä kaikista OP-Pohjola-ryhmän täysi-ikäisistä asiakkaista yli 50-vuotiaita on noin 46 % ja alle 40-vuotiaita 37 % (Virtanen 2006). Vastaajien ikäjakauma on siis vasaemmalle vino, ja aineiston ulkoinen luotettavuus osittain kärsii eivätkä tutkimustulokset ole täysin yleistettävissä.

Molempien vuosien aineistosta noin 70 % vastaajista oli saanut korkeintaan keskiasteen koulutuksen. Ylempi korkeakoulututkinto oli noin 10 %:lla.

Vuoden 2004 aineistossa 77 % vastanneista oli ollut osuuspankin asiakkaana yli 10 vuotta, ja vuonna 2005 osuus oli 83 %. Tämän perusteella voidaan olettaa, että myös asiakaskyselyyn vastanneilla on suhteellisen selkeä käsitys pankkinsa toimista. Omistajajäseniä kaikista vastanneista oli yli 70 % kumpanakin tarkasteluvuonna.

Kokonaisasiakkuus tarkoittaa, että henkilö hoitaa kaikki pankkiasiansa yhdessä pankissa. Tällaisia pankkiasioidensa osuuspankkiin keskittäjiä oli 63 % vuonna 2004 kaikista vastanneista ja 77 % vuonna 2005. Omistajajäsenet ovat keskittäneet asiointinsa tavallisesti yhteen pankkiin (74 % koko aineistosta). Tämän perusteella voidaan olettaa, että osuuspankkien ajatus tarjota omistajajäsenilleen

kilpailukykyisiä palveluita muun muassa bonusjärjestelmän avulla on ollut menestyksekkäs (taulukko 8).

**Taulukko 8.** Omistajajäsenten kokonaisasiakkuus 2004 ja 2005.

Asioiko muissa pankeissa?	Omistajajäsenyys				Yhteensä	
	Kyllä		Ei			
	N	%	N	%	N	%
Kyllä	100	26	52	34,7	152	28,5
Ei	284	74	98	65,3	382	71,5
Yhteensä	384	100	150	100	534	100

Ikä vaikuttaa vahvasti siihen, onko asiakas pankin omistajajäsen vai ei. Todennäköisyys olla osuuspankin omistajajäsen kasvaa huomattavasti ikävuosien kasvaessa (taulukko 9). Alle 30-vuotiaista ainoastaan noin 41 % on pankkinsa omistajajäseniä, kun taas yli 50-vuotiaiden joukossa osuus on jopa yli 77 %. Pearsonin  $\chi^2$ -testin mukaan omistajajäsenyyden ja iän väliset jakaumat poikkeavat toisistaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $\chi^2 = 59,9^{***}$ , vapausasteluku 4). Osuuspankkien jäsenenä saavutettava hyöty onkin riippuvainen käytetyistä palveluista, ja näin ollen mitä enemmän asiakkaalla on lainoja tai säästöjä pankissa sitä enemmän ne myös kerryttävät hänelle bonusta. Tämä selittää erityisesti alle 26-vuotiaiden omistajajäsenten vähyys: nuorilla on vasta vähän säästöjä ja lainoja, joten omistajajäsenyys bonusten valossa ei välttämättä vielä hyödytä.

**Taulukko 9.** Iän vaikutus omistajajäsenyyteen yhteensä 2004 ja 2005.

Ikä	Omistajajäsenyys				Yhteensä	
	Kyllä		Ei			
	N	%	N	%	N	%
Alle 26	11	31,4	24	68,6	35	100
26 - 30	16	51,6	15	48,4	31	100
31 - 40	55	67,9	26	32,1	81	100
41 - 50	66	75,0	22	25,0	88	100
Yli 50	238	77,5	69	22,5	307	100
Yhteensä	386	71,2	156	28,8	542	100

### 9.3 Toimitusjohtajien näkemykset pankkien yhteiskuntavastuusta

Tässä alaluvussa käsitellään viiden eri osuuspankin toimitus- ja varatoimitusjohtajien käsityksiä pankkien yhteiskuntavastuun eri osa-alueista sekä pankkien alueellisesta merkityksestä. Toimitusjohtajien käsitykset edustavat pankkien yhteiskuntavastuuta, sillä toimitusjohtajat tekevät päälinjaukset myös pankkien yhteiskuntavastuutoimista ja toimivat näin ollen ns. primäärisinä vastuunkantajina. Johtajat asettuvat teoreettisen viitekehyksen mallinnuksessa (kuva 17) systeemin keskiöön, jonka merkittävimpänä tehtävänä voidaan pitää ympäristöjen muutosten havainnointia ja niihin reagoimista. Toimitusjohtajien käsitysten ohessa esitellään myös OP-Pohjola-ryhmän vastuutoimia kuhunkin vastuun osa-alueeseen liittyen perustuen pääasiassa OP-Pohjola-ryhmän vuosikertomuksiin.

#### 9.3.1 Osuuspankkien alueellinen merkitys

Tarkastelupankkien toimitusjohtajat pitivät osuustoiminnallisuutta ja osuuspankkien omistajarakennetta hyvänä lähtökohtana alueen hyväksi toimimiselle, sillä pankkien omistajajäsenet asuvat tavallisesti pankin toimialueella ja tietävät, miten pankki voisi alueellaan toimia. Johtajat sanoivatkin toimivansa ”lähellä aluetta ja paikkakuntaa”, jolla he viittasivat erilaisiin yhteistyö- ja kehittämishankkeisiin. Pankit ovat olleet esimerkiksi usein rahoittamassa alueensa professuureja, ja niillä on myös mittavaa yhteistyötä oppilaitosten kanssa.

Toimitusjohtajat toivat esiin myös paikallisen omistajuuden aiheuttamat odotukset:

"Osuuspankit poikkeavat liikepankeista omistajarakenteessa, kun paikalliset omistavat pankin. Meiltä odotetaan näin rahtunen enemmän osallistumista alueen hyvinvoinnin tuottamiseen kuin liikepankeilta, joissa menestys mitataan vain pörssissä."

Toimitusjohtaja G.

Osuuspankit joutuvatkin havainnoimaan toimialuettaan hieman tarkemmin kuin liikepankit, sillä osuuspankkien alueellisessa verkostossa jäsenten määrä on suuri,

ja näin ollen jäsenillä on myös suurempi vaikutus koko systeemiin. Tässä mielessä omistajajäsenet ovat pitkälti yhtä kuin alue. Myös pankkien edustajistot ja hallitukset koostuvat paikallisista ihmisistä. Edustajiston tarkoitus on edustaa pankin omistajajäseniä, ja se onkin hyvä kanava pankille selvittää sidosryhmien odotuksia ja sopeuttaa toimintaansa niihin.

"Meillä menee just niin hyvin kuin meidän asiakkailla menee."

Toimitusjohtaja B.

"Kun asiakkaat ja omistajajäsenet menestyy, myös alue menestyy."

Toimitusjohtaja A.

Toimitusjohtajat pitivät useimmiten sponsorointiaan osana pankin yhteiskunnallista vastuuta. Sponsorointi on kuitenkin yksi markkinointimuoto, jossa yritykset voivat olla tukemassa omalla näkyvyydellään jotakin hanketta tai tahoa. Sponsoroinnissa yritys maksaa tukemalleen taholle sponsorirahaa omasta näkyvyydestään tahon toiminnassa. Suurin osa johtajista mainitsi sponsoroinnin tuottaman molemminpuolisen hyödyn, mutta piti sitä kuitenkin merkittävänä osana toimialueeseen vaikuttavaa yhteiskuntavastuuta. Pankit ovat kuitenkin alkaneet yhteiskuntavastuun nimissä sponsoroida huippu- ja yksilötason urheilun sijaan oman toimialueensa kasvatustyötä, kulttuuria, lasten ja nuorten urheilua ja jopa vanhustyötä, joten esimerkiksi suuri medianäkyvyys ei ole ollut enää muutamaan vuoteen päätavoitteena. Hyväntekeväisyyteen rinnastettavia lahjoituksia pankit eivät suuressa määrin tee, ja tuilla ja yhteistyösopimuksilla pyritäänkin hyvän tekemisen ohella maineenhallintaan.

Johtajat mainitsivat lähes poikkeuksetta yhdeksi yhteiskuntavastuun alueellisen kantamisen ongelmatilanteeksi konttoreiden lopettamisen. Sulkemispäätöksissä pankin hallitus ja johto joutuvat puntaroimaan asioita taloudellisen ja sosiaalisen sekä alueellisen vastuun välillä. Toisaalta kaksi johtajaa mainitsi, että kilpailijat olivat lakkauttaneet jo aiemmin konttoreitaan erityisesti maaseudulta osuuspankkien sinnitellessä mahdollisimman pitkään kannattamattomien konttoreidensa kanssa:

"Siinä yhteydessä meitä moitittiin moraalittomiksi ja että vanhukset jää oman onnensa nojaan ja hyljätään tämä sosiaalinen puoli kokonaan. Kukaan ei muistanut sitä, että muut pankit olivat lähteneet jo aikoja sitten taloudellisen tilanteen vuoksi. Ja me yritettiin pinnistellä viimeiseen asti ja saatiin siitä kaikkien muittenkin pankkien lähdöstä haukut omaan niskaan. Tämähän se on se vastuunkantajan kiitos."

Toimitusjohtaja E.

Tämä on yksi hyvä esimerkki arvoriistiriidoista niin pankin sisällä kuin myös sen ympäristössä. Mikäli pankit jatkaisivat tappiollisten konttoreidensa kanssa niin kauan kuin asiakkaat sitä heiltä vaativat, voisivat seuraukset pitkällä aikavälillä olla erittäin vakavat. Toimialueen odotukset kohdistuvat toimitusjohtajien mukaan kuitenkin pääosin taloudellisiin seikkoihin ja pankin ydintehtävään: pankeilta odotetaan ”halpoja lainoja ja hyviä talletuskorkoja” sekä ”kovia riskinottoja yritysrahoituksessa”. Toisaalta odotetaan myös sitä, että pankki on mukana maakunnan kehityksessä ja toimii mahdollisesti yritysverkoston veturina omalla alueellaan. Pankkeja onkin totuttu pitämään puolueettomina yhteistyön koordinoijina alueen yritysten välillä. Toimitusjohtajien mukaan pankeilta odotetaan lisäksi edelläkävijyyttä ja esimerkillisyyttä.

Ristiriita syntyy helposti erityisesti asiakkaiden odotusten ja pankin kilpailukyvyn välillä. Koska asiakkaat ja omistajajäsenet eivät ole pankkiinsa erityisen sitoutuneita, odottavat he pankiltaan samanlaista kilpailukykyä kuin liikepankeilta. Lisäksi osuustoiminnallisuuden nimissä osuuspankeilta odotetaan enemmän alueen hyväksi toimimista muun muassa tarjoamalla laajan konttoriverkoston ja toteuttamalla hyväntekeväisyyttä. Asiakkaat eivät siis ole valmiita ”maksamaan vastuullisuudesta” yhtään enempää. Kuitenkin halvat palvelut ja kannattamattomat konttorit ovat osuustoiminnallisellekin pankille suhteellisen huono yhdistelmä.

Johtajat sisällyttivät suomalaisuuden yhdeksi yhteiskuntavastuun ominaispiirteeksi, mikä viittaa vahvasti siihen, että suomalaisen osuustoiminnan alkuaikojen ajatukset elävät edelleen. Pankkien yhteiskuntavastuu näyttikin koskevan ainoastaan Suomea, eivätkä johtajat huomioineet pankkiensa globaaleja vaikutuksia:

"Yhteiskuntavastuu voidaan ajatella siitäkin lähtökohdasta käsin, että onko se tämän suomalaisen yhteiskunnan hyvinvoinnin ja siellä pääomien pysyvyyden edistämistä."

Toimitusjohtaja B.

Voidaankin pohtia, onko moraalisesti oikein, että yksilön tai yhteisön vastuu rajataan kohdistumaan ainoastaan esimerkiksi alueelliselle tai kansalliselle tasolle tai tulisiko jokaisen ihmisen pyrkiä saavuttamaan ”hyvää” yleisesti ihmiskunnalle ilman maiden tai kansallisuuksien rajoitteita. Samoin yrityksen toimet voidaan nähdä eri maissa täysin erilaisina: Kiina-ilmio voi olla hyvää yhteiskuntavastuuta kiinalaisten mielestä (mikäli yritykset toimivat alueella hyvän yrityskansalaisen tavoin), kun taas suomalaiset pitävät tuotantoaan Kiinaan vieviä suomalaisyrityksiä useimmiten vastuuttomina.

Toimitusjohtajat viittasivat myös globalisaatioon: globalisaatiossa paikallisuuden ja kansallisuuden kehitystä pidettiin tärkeänä myös pankkisektorilla:

”Yhteiskuntavastuu on myös suomalaisen pankkisektorin kilpailukyvyn kehittämistä suhteessa eurooppalaiseen ja globaaliin kilpailuun.”

Toimitusjohtaja H.

### 9.3.2 *Taloudellinen vastuu*

OP-Pohjola-ryhmä mittaa vuosittain taloudellista vastuutaan ennalta sovittujen mittareiden avulla. Mittareihin kuuluvat muun muassa liikevaihto, rahoituskate, liikevoitto, yhteistyökumppaneiden ja toimittajien määrä, palkat, tuloverot, lahjoitukset ja bonuskertymä (taulukko 10). Näiden lisäksi osuuspankit kiinnittävät huomiota riskienhallintaan sekä harmaan talouden ja rahanpesun valvontaan ja ehkäisyyn. (Osuuspankkikeskus 2005: 7.)

Myös taloudellisessa suhteessa paikallisuus on OP-Pohjola-ryhmälle merkittävää, sillä osuuspankit maksavat veronsa omalle toimipaikkakunnalleen. Osuuspankkiin maksamat verot ovatkin merkittäviä pankkien kuuluessa useilla paikkakunnilla suurimpiin veronmaksajiin. Vuosikertomuksen mukaan OP-Pohjola-ryhmä on perinteisesti edistänyt toimialueensa kehitystä myös erilaisin lahjoituksin ja tuin. (Osuuspankkikeskus 2005: 7.) OP-Pohjola-ryhmän julkaisuista ja pankkien toimitusjohtajien mielipiteistä käy hyvin ilmi yhteiskuntavastuun alueellisuuteen liittyvä harha. Vastuullisuutta korostetaan hyvin usein paikallisilla toimilla ja muun muassa verojen maksamisella omalle toiminta-alueelleen. Ottamatta kantaa paikallisen toiminnan ja sen kehittämisen merkitykseen yleisellä tasolla, voidaan kuitenkin väittää, etteivät ”suppean lähialueen hyvinvointi” ja yhteiskuntavastuu tarkoita aina samaa asiaa.

**Taulukko 10.** OP-ryhmän taloudellisen vastuun mittareita vuonna 2004 (Osuuspankkikeskus 2005: 7).

Liikevaihto, milj. €	1 784
Rahoituskate, milj. €	783
Liikevoitto, milj. €	504
Yhteistyökumppanien määrä, lkm	20 483
Palkat, milj. €	309
Tuloverot, milj. €	124
Lahjoitukset, milj. €	1,4
Bonuskertymä, milj. €	39

Osuuspankit ovat kehittäneet myös palveluita taloudellisen vastuun nimissä. Esimerkiksi vuonna 2004 julkistetun Oma talous -palvelun on tarkoitus auttaa asiakkaita seuraamaan ja hallitsemaan omaa talouttaan ja samalla vähentämään siihen kohdistuvia riskejä. (Osuuspankkikeskus 2005: 7). Pankkitoiminnan sähköistymisen ja itsepalvelun korostuessa on hyvä, että pankit kehittävät myös asiakkaan taloudellista turvallisuutta ylläpitäviä palveluita.

Taulukossa 11 on tuotu esiin seurantapankkien taloudellisen vastuun tunnuslukuja. Ne kuvaavat ennen kaikkea pankkien kannattavuutta ja sitä myötä pankin mahdollisuuksia toteuttaa myös sosiaalista ja ympäristövastuutaan, mutta myös taloudellista vastuuta sen muilta osin, esimerkiksi lahjoitusten muodossa. Luvut koskevat koko kyseistä pankkia, sillä yksittäisten pankkikonttoreiden lukemia ei ole saatavissa.

**Taulukko 11.** Seurantapankkien taloudellisen vastuun tunnuslukuja vuodelta 2004 (Rahoitustarkastus 2006).

	EPOP	Orimattilan OP	Kuopion OP	Kokkolan OP	Okopankki
Rahoituskate, 1000 €	11 647	2 553	8 939	7 827	46 948
Liikevoitto, 1000 €	5 240	2 363	4 844	3 002	20 111
Vakavaraisuus, %	14,8	22	17,2	14	9,7
Järjestämättömät saatavat, %	0,5	0,3	0,3	0,7	0,5
Kulut / tuotot, %	65,6	50,2	70	72,7	71,6
Liikevoitto / keskitase, %	1	2,3	1	0,8	0,7

Pankit ovat hyvin erikokoisia. Pieniä pankkeja tutkimuksessa edusti Orimattilan Osuuspankki, jonka liikevoitto oli noin 2,5 miljoonaa euroa vuonna 2004. Toista

ääripäättä edustaa Helsingissä toimiva Okopankki, jonka liikevoitto oli samana vuonna hieman yli 20 miljoonaa euroa. Vakavaraisuus oli selkeästi vahvinta Oritin Osmatilan Osuuspankissa kuten myös kulujen suhde tuottoihin.

Pankkien toimitusjohtajat pitivät taloudellista vastuuta ehdottomasti tärkeimpänä yhteiskuntavastuun osa-alueena (vrt. Junnila 2004). Sitä pidettiin pankkien ydintehtävän toteuttamisena, ja toisaalta sen myös koettiin luovan mahdollisuudet muiden vastuualueiden kantamiseen. Erityisesti kannattavuutta pidettiin koko yhteiskuntavastuun peruslähtökohtana. Tärkeänä pidettiin myös vastuullisten toimintojen soveltumista pankin ydintehtävän täyttämiseen. Joissakin näkemyksissä tämä viittasi vastuullisuuden toteutumiseen taloudellisen vastuun ehdoilla. Yksi toimitusjohtaja mainitsi lisäksi esimerkinomaisesti, että he voivat pitää pankkitunteja koululaisille, mutta kokkikursseja he eivät ala järjestää.

"Toteuttamalla tehtäviä, jotka eivät välttämättä suoranaisesti liity sen yrityksen toimialaan tai tehtävään niin ne kuitenkin saattavat välillisesti edistää sitä ensisijaisten tehtävien toteuttamista, jolloinka ne on perusteltuja. Mutta joku linkki pitää löytyä sen verkoston kautta ja peruslähtökohta on kuitenkin se, että se yritys toimii kannattavasti... Vain kannattava yritys voi olla vastuullinen yritys. Tästä lähtökohdasta käsin yritys voi toteuttaa myös vastuuta, joka ei suoranaisesti liity liiketoimintaan. "

Toimitusjohtaja A.

Toimitusjohtajien käsitykset eivät siis edusta moraalista vastuuta, jonka päämotiivina on hyvän tekeminen, vaan vastuutoimilla pyritään ennemmin ydintehtävän parempaan toteuttamiseen tai vähintäänkin pankin liiketoiminnan legitimitetin hankkimiseen (eli toisin sanoen pitämään sidosryhmät tyytyväisinä).

Toimitusjohtajat viittasivat usein myös yritysverkostoon, jossa toimivat. Pankkeja pidettiin monilla paikkakunnilla verkostovetureina, ja niillä onkin merkittävä rooli alueen yritysysteistyön koordinoijina. Kyseessä on tavallisesti horisontaalinen yritysverkosto, jolle lähtökohtia muodostavat myös Osuuspankkikeskuksen tekemät kansalliset yhteistyösopimukset, joita toteutetaan paikallisesti. Toimitusjohtajien näkemysten mukaan verkostot ovat kuitenkin myös hämärtäneet entistä selkeää rajaa pankin liiketoimintaan kuuluvien ja kuulumattomien toimintojen välillä. Toisin sanoen verkostoveturina ei toimita ainoastaan alueen hyvinvoinnin lisääntymisen motivoimana, vaan sen odotetaan lisäävän myös pankin omaa bisnestä ja tuovan verkostoon tietynlaisia emergenssejä, kuten synergiaetuja.



Toimitusjohtajat kritisoivat hyvin yleisesti juuri pankkitoiminnan häilyvää rajaa ja ydintoimintojen sumentumista. Ongelman luovat erityisesti ulkoisten sidosryhmien odotukset, jotka kohdistuvat pankkeihin hyvin laajalla rintamalla. Kontingensiajatteluun peilaten organisaation on kuitenkin sopeuduttava ympäristönsä vaateisiin pysyäkseen elinkelpoisena. Nykyisessä nopeiden muutosten yhteiskunnassa organisaatio, esimerkiksi pankki, ei olekaan enää se, joka määrää kehityksen tahdin ja tekee ensimmäiset siirrot. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää ”elämysten” myyntiä: kauppiaat pyrkivät luomaan asiakkaalle ostoshetkestä elämyksen ja markkinoivat tuotteitaan niistä syntyvien mielleyhtymien avulla. Asiakas puolestaan voi motivoitua kuluttamiseen konkreettisen tuotteen sijasta sen viestimien arvostusten kautta. Nykyiset pankkipalvelut ovat kuitenkin vielä kaukana elämystuotteista. Pankkien onkin muiden organisaatioiden tapaan pystyttävä tarjoamaan sidosryhmilleen niiden odottamia ja vaatimia palveluita.

Kaksi toimitusjohtajista mainitsi pankin taloudellisen vastuun kantamisen vaikeuden. Heidän mukaansa erityisesti vanhemmat asiakkaat käsittävät pankin usein laitokseksi, jolla ei ole oikeutta asettaa esimerkiksi palvelumaksuja (vrt. luku 7.1.6). Nuoremmat asiakkaat puolestaan ymmärtävät sen, että pankki voi kantaa vastuutaan yhteiskunnasta vain, jos se on kannattava.

”Ihmiset ei ymmärrä, että paikalliset pankit ovat yrityksiä eikä laitoksia. Pankit laitetaan samalle viivalle ja sitten on vaikea erottautua... ja yrittää väittää että on kantanut vastuuta. Palvelumaksut on oikein tyyppiesimerkki siitä. Laitoshan ei voi kurittaa asiakkaita. ”

Toimitusjohtaja F.

”Me ollaan aina ihmetelty, että miksi meille ei hyväksytä sitä liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmaa toiminnassa ollenkaan. Me ollaan niin kuin aina se, joka on toiminut väärin. Ihmisillä on äärettömän matala porras syylistää pankkia.”

Toimitusjohtaja E.

Toimitusjohtajat pitivät pankkien roolia yhteiskunnassa merkittävänä, sillä nykyään lähes kaikki toimijat tarvitsevat pankkia voidakseen toteuttaa omaa tehtäväänsä. Pankki toimii merkittävänä elementtinä ja eri toimintojen mahdollistajana yhteiskunnan systeemissä:

"Pankki on osa yhteiskuntaa. Sen tehtävänä on rahainfrastruktuurista huolehtiminen. Rahaprosessi on kuin yhteiskunnan verenkierto. Pankkien pitää olla niin tehokkaita, että me luodaan muille elinkeinoille mahdollisuus toimia. "

Toimitusjohtaja G.

Toimitusjohtajat siis ymmärsivät pankkien mahdollistavan roolin ja välttämättömyyden yhteiskunnan toiminnassa. Tästä huolimatta pankkien roolia vastuunkantajana ei pidetty kovinkaan merkittävänä.

Pankkien johtajat olivat samaa mieltä siitä, että pankkien taloudellinen vastuu ei poikkea suuresti muiden yritysten taloudellisesta vastuusta. Kannattavuutta ja vakavaraisuutta kuitenkin korostettiin samoin kuin pankkisektorin säilymistä vakaana. Myös luotonantoon viitattiin usein: luotonannon tulee olla kestäväällä ja terveellä pohjalla. Tällä jokainen johtaja viittasi 1990-luvun pankkikriisiin. Yksi johtajista totesi sen olleen ”karmea poikkeus”.

"Pankkikriisin jälkeen pankki on ollut herkkupala syylistää julkisessa keskustelussa. Ehkä ihmiset kokee, että mun rahani on siellä ollut talletettuina ja ne on nyt tarvinnut ne niin ja näin."

Toimitusjohtaja F.

Pankkikriisi on kuitenkin myös yksi hyvä esimerkki pankin ulkoisen ympäristön asenteista. Asiakkaat tuovat edelleen mielellään esiin kokemuksiaan pankkikriisin ajoilta. Mielipiteet jakautuvat yleensä kahtaalle, joskin kummassakin näkökulmassa pankki on asiakkaan mukaan toiminut väärin. Toiset huomauttavat liian heppoisesta lainoituksesta ja toiset siitä, ettei heille ole myönnetty lainaa. Sama pätee kuitenkin edelleen. Toisin sanoen se, että asiat tehdään juuri siten kuin ulkoinen ympäristö vaatii tai odottaa, ei ole aina yksioikoisesti vastuullista. Yksi selittävä tekijä tähän on myös pankkien asiantuntijarooli, joka velvoittaa pankin työntekijöitä perehtymään asiakkaan tilanteeseen niin hyvin kuin kulloinkin on mahdollista. Vastuu asiantuntijana on siis osaltaan myös pankilla – eikä ainoastaan pankin oman riskienhallinnan vuoksi.

Yksi toimitusjohtaja peräänkuulutti molemminpuolisuutta vastuun kannossa. Hänen mukaansa esimerkiksi kuntapäätäjät eivät läheskään aina huomioi pankkien

yhteiskuntavastuullisia toimintoja: jos kunta hakee lainaa ja kilpailuttaa pankkeja, eivät maksetut veromarkat saa minkäänlaista huomiota. Suomen lain mukaan vastaavat tekijät eivät saakaan olla vaikuttamassa päätökseen. Tämän ajatuksen perusteella toimitusjohtaja olisi kuitenkin edellyttänyt myös legaalisen vastuun johtavan pankin taloudelliseen hyötyyn. Pankinjohtajat olivat kuitenkin laajemminkin sitä mieltä, että asiakkaiden vastuudotuksista huolimatta vastuun kantaminen ei vaikuta asiakkaiden pankinvalintaan, vaan että lainan marginaalit ja palvelumaksut sanelevat valinnat:

"Mahdottomuuksiin on mennyt kilpailuttaminen marginaaleista. Kaikki muut tekijät unohdetaan. Yrityksillä on kvartaalitalous, ja pankin kilpailuttamisessa on tuhannesosaprocentin talous. Ja se on väärin. Tämä lyö korville eniten paikallispankkiryhmiä, jotka maksavat veronsa omalle alueelleen."

Toimitusjohtaja E.

Näkemys korosti entisestään pankkien vastuuseen motivoivia tekijöitä: vastuuta kannettaisiin, mikäli sen uskottaisiin hyödyttävän pankkia taloudellisesti esimerkiksi markkinaosuuksien kasvamisen kautta.

Kaksi Green Office -konttoreiden toimitusjohtajaa mainitsi taloudelliseen vastuuseen liittyen myös sijoitustoiminnan, jossa otetaan huomioon myös yhteiskuntavastuuseen liittyvät näkökulmat (ts. huomioi myös pankin välillisen vastuun). Toinen viittasi tällä sekä pankin omaan sijoitustoimintaan että asiakkaille tarjottaviin rahastoihin. Toinen puolestaan huomautti, että erityisille eettisen sijoittamisen tuotteille ei ole tarvetta, sillä OP-Pohjola-ryhmän rahastot ovat hänen arvionsa mukaan poikkeuksetta eettisiä. Kuitenkin OP-Pohjola-ryhmän yhteiskuntavastuuraportin mukaan ainoastaan OP-Kestävä Kehitys -rahaston (nyk. OP-Ilmasto) sijoitukset tehdään eettisen seulonnan avulla, joten muissa rahastoissa ei käytetä sen enempää positiivista kuin negatiivistakaan seulontaa.

### 9.3.3 Sosiaalinen vastuu

OP-Pohjola-ryhmä on merkittävä työllistäjä: vuonna 2007 sen palveluksessa oli 12471 henkilöä, joista naisia oli 76 %. Suurin osa pankkien toimihenkilöistä on naisia, kun taas johtajista suurin osa on miehiä. Tasa-arvoasiat ovat olleet esillä ryhmässä viime vuosina muun muassa tasa-arvoprojektin muodossa. Sen tavoit-

teena on ollut sukupuolten tasa-arvoon liittyen mm. naisten houkutteleva pankkien hallituksiin sekä naisten innostaminen hakemaan esimiestehtäviin. Toisaalta yhtäläillä miehiä pyritään palkkaamaan pankkien asiakasneuvojiksi. Tasa-arvohankkeita on käynnissä myös yksittäisissä osuuspankeissa (OP-ryhmä 2004: 9–11 ja 2007; ks. myös Toivio 2005.)

Hyväntekeväisyyteen liittyvät toimet pankkiryhmä on keskittänyt vuosittaiselle OP-viikolle, jolloin OP-Pohjola-ryhmä antaa vuosittain merkittävän lahjoituksen valitsemalleen taholle, esimerkiksi vuonna 2003 Autismi- ja Aspergerliitolle ja vuonna 2004 Suomen Mielenterveysseuralle. OP-viikolla ryhmä tuo esille myös tavallista enemmän yhteiskuntavastuuteemaansa. OP-viikon toiminnot lahjoitukseen tavoittelevatkin hyvän tekemisen ohella myös hyvän ja vastuullisen imagon ylläpitämistä (OP-ryhmä 2004: 9–11).

OKOn Taidesäätiö, OP-ryhmän Tutkimussäätiö ja Kyösti Haatajan Säätiö ovat osa pankkiryhmän valtakunnallista tukitoimintaa. Taidesäätiö tukee kuvataiteita hankkimalla teoksia OP-Pohjola-ryhmän toimitiloihin. Sillä on myös laaja kokoelma arvokkaita soittimia, joita se lainaa lahjakkaille nuorille muusikoille. Tutkimussäätiö ja Kyösti Haatajan Säätiö puolestaan myöntävät apurahoja pankkitointa ja maaseutua käsitteleviin tutkimuksiin. (OP-ryhmä 2004: 11.)

Toimitusjohtajien mukaan pankin elinehto on, että se pystyy huolehtimaan sidosryhmistään ja verkostoistaan. Tällä viitattiin sidosryhmien vaatimusten ja odotusten täyttämiseen ja aktiiviseen sidosryhmävuoropuheluun, mutta myös asiakaskunnan laajuus ja heterogeenisuus sekä sen aiheuttamat haasteet huomioitiin. Osuuspankit pyrkivätkin olemaan ”kaikkien pankkeja”, mikä asettaa omat haasteensa. Toiminnan sopeuttaminen ympäristön ”keskimääräisiin” odotuksiin ei ole ongelmaton. Niche-pankit, kuten esimerkiksi edellä esitelty eurooppalaiset eettiset pankit, voivat keskittyä tarkemmin palvelemaan tiettyä asiakasryhmää, jolla on tietynlaiset arvot.

”Meidän pitää olla kieli keskellä suuta kun pitää pystyä palvelemaan niin suurta segmenttiä. Siinä korostuu tietynlainen tasalaatuisuus.”

Toimitusjohtaja H.

Sosiaalisen vastuun osalta toimitusjohtajat mainitsivat usein henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen, jotka edelleen vaikuttavat mm. asiakaspalvelun laatuun ja pankin menestykseen. Muina esimerkkeinä sosiaalisen vastuun kan-

tamisesta johtajat toivat esiin muun muassa oppilaitosyhteistyön ja iäkkäiden ihmisten nettikurssit. Yhteiskunnan vastuuta esimerkiksi koulutuksesta kuitenkin korostettiin: pankki voi olla ainoastaan tukemassa yhteiskunnan toimintoja sille sopivalla tavalla. Johtajat halusivat siis säilyttää entisen selkeän rajan yritysten ja julkisen sektorin vastuun välillä.

"Yritys tekee sitä mikä on sen tehtävä ja yhteiskunnan pitää hoitaa sitä mitä sille kuuluu."

Toimitusjohtaja G.

Yksi toimitusjohtajista toi esiin mielenkiintoisen näkökulman osuuspankkien roolia yhteiskunnan kehittämisessä. Johtaja viittasi siihen, miten pankkien tulisi olla kehittämässä yhteiskuntaa osuuspankkienkin toivomaan suuntaan varmistakseen pankkien menestyksen myös tulevaisuudessa. Kyse on osaltaan myös arvojen muokkaamisesta: pankeilla on merkittävä rooli yhteiskunnassa, mikä antaa niille myös hyvän mahdollisuuden vaikuttaa yhteiskunnan toimintaan ja yhteiskunnan arvoihin. Kyse ei pitkällä tähtäimellä ole aina yrityksen arvojen muokkaamisesta kontingenssiajattelun tapaan ympäristön vaateiden mukaisiksi, vaan legitimaatioprosessi voi edetä myös arvoihin vaikuttamisen kautta.

"Miten sen vastuun pystyy täyttämään niin, että se sopii liiketoimintatavoitteisiin? Tai ettei se ole ristiriidassa sen kanssa? OP-ryhmä on ollut yli sata vuotta toiminnassa ja toivottavasti on seuraavatkin sata vuotta. Että jos aikoo olla seuraavat sata vuotta niin pitäähän sitten meidänkin eri tavoin pyrkiä vastaamaan siitä, että yhteiskunta menee siihen suuntaan, että voidaan olla sadan vuoden päästä samassa iskussa kuin nytkin."

Toimitusjohtaja C.

Verkostojen luomisessa ulkoisten sidosryhmien kanssa johtajat olivat suhteellisen passiivisia. Erään toimitusjohtajan mukaan pankeissa odotetaan, että ulkopuoliset tahot ovat heihin yhteydessä, minkä jälkeen johtajat voivat itse miettiä, ovatko ehdotetussa hankkeessa mukana. Näin viitattiin mm. yhteiskunnallisesti vastuulliseen toimintaan ja hyväntekeväisyyteen. Pankit eivät verkostoveturinkaan roolissa tavallisesti "kokoa" verkostoa, vaan ennemmin mahdollistavat valmiin verkoston

toiminnan koordinoinnillaan. Yksittäiset pankit eivät siis oma-aloitteisesti luo verkostojaan tai etsi yhteistyökumppaneitaan positiivisen seulonnan avulla.

Ainoastaan yksi haastatteluista johtajista kertoi pankillaan olevan kirjatut periaatteet vastuulliseen luotonantoon. Periaatteissa mainitaan esimerkiksi asiakkaan maksukyky, tasa-arvoasiat ja rahoitettavan yrityksen tai hankkeen eettisyys. Esimerkiksi ”verokikkailujen” vuoksi rahoitusta hakevien yritysten luotonantoa vältetään. Luotonannon periaatteiden perusteella pankki siis pyrkii huomioimaan myös toimintansa välilliset vaikutukset. Toinen johtaja puolestaan kertoi pankkinsa arvioivan rahoitettavia kohteita tarkasti, ja kertoi, että joskus he jättävät rahoittamatta mielestään arveluttavia hankkeita. Hän kuitenkin korosti sitä, että pankki ei voi olla täysin perillä rahoitettavasta yrityksestä. Pankilla ei ollut käytössään toimintatapoja yritysten tai hankkeiden eettisyyden arvioimiseen. Molemmilla edellä mainituilla pankeilla on käytössään Green Office -järjestelmä. Kolmas Green Office -konttori ei erityisemmin huomioi vastuullisuutta rahoituksessaan.

"Me ei rahoiteta esimerkiksi teollista yritystä, jonka tiedetään pilaavan ympäristöä. Me ei lähdetä siihen."

Toimitusjohtaja E.

"Me ei tuputeta luottoa ihmiselle, joka ei sitä pysty maksamaan."

Toimitusjohtaja D.

Konttorit, joissa Green Office -järjestelmää ei ole, mielsivät vastuun erityisesti rahoitettavan yrityksen omaksi asiaksi, joka ei kuulu pankille. Jos vastuullinen liiketoiminta kuitenkin nähdään maailmanlaajuisena toimintana koko ihmiskunnan hyväksi, vaatisi pankkien toimintatavat merkittävää muutosta ja selviä toimintaperiaatteita yritysasiakkaiden seulontaa varten.

#### 9.3.4 Ympäristövastuu

OP-ryhmän yhteiskuntavastuuraportin (2004: 5–6) mukaan ympäristövastuu näkyy ryhmän pankeissa niin työskentelytavoissa, tarjottavissa palveluissa kuin rahoitus- ja sijoituspäätöksissäkin. Esimerkkinä konkreettisista parannuksista voidaan mainita paperinkulutuksen vähentäminen muun muassa muuttamalla paperisia tiliotteita verkkotiliotteiksi. Suunnitteilla on myös pankkikorttien muovin kierrättäminen. Työskentelytapoihin on vaikuttanut WWF:n Green Office -järjestelmä jo muutamissa pankkiryhmän konttoreissa.

OP-Pohjola-ryhmän rahastovalikoimassa on OP-Ilmasto-rahasto, jonka kautta asiakas voi ottaa sijoituksissaan huomioon myös ympäristönäkökohdat. OP-Rahastoyhtiö Oy antaa myös vuosittain ympäristötoimintaan suunnatun lahjoituksen, jonka koko summa on sidottu kestävän kehityksen rahaston pääomaan. Lisäksi OP-Pohjola-ryhmä kouluttaa yritysrahoitushenkilöstöä ympäristöriskien arvioimiseen.

Tarkastelupankkien toimitusjohtajat eivät pitäneet pankin ympäristövastuun merkitystä suurena, ja se mainittiin usein vähämerkityksellisimmäksi kolmesta yhteiskuntavastuun osa-alueesta. Johtajat mainitsivat kuitenkin poikkeuksetta paperin kulutuksen vähentämisen ja esimerkiksi lajittelun tässä yhteydessä. Yksi johtaja kertoi pankkinsa välttävän tuhlausta, millä hän viittasi ympäristöystävällisyyden lisäksi pankin kustannustehokkuuden parantamiseen.

"Siistinä palvelualana me ei koeta ympäristövastuuta muuta kuin kiinteistöjen kautta. Vaikutukset ovat hyvin lieviä verrattuna teollisuuteen. Ei me sellaisia saastuttajia kuitenkaan olla kun ei ole tuota savupiippupuolta."

Toimitusjohtaja F.

Ympäristöasioihin liittyen suurin osa johtajista näytti ”pesevän kätensä”, eivätkä he pitäneet rooliaan ympäristön tilan kehittämisessä kovinkaan merkittävänä. Kuitenkin ilmastonmuutoksen ja heikentyneen ympäristön tilan myötä yhteiskunnassamme odotetaan yksityishenkilöiltäkin ympäristöystävällistä toimintaa ja esimerkiksi kierrättämiseen kannustetaan. Yhden ihmisen vaikutus on suhteellisen pieni, mutta osana systeemiä (yritystä, yritysverkostoa, aluetta, valtiota...) kaikkien panostus on merkittävä. Tästä näkökulmasta katsottuna pankit suhtautuivat ympäristövastuuseensa välinpitämättömästi. Pääasiallisesti johtajat korostivat

pankkitoiminnan vähäisiä negatiivisia ympäristövaikutuksia, eivätkä he useimmiten huomioineet mahdollisuuksiaan toimia ympäristön hyväksi.

Yksi johtajista mainitsi ympäristöasioiden merkityksen luotonannossa ja vakuuksissa. He itse olivat saaneet kokea tilanteen, jossa pankin haltuun oli realisaation kautta tullut saastunut maa-alue, joka oli ollut lainan vakuutena. Hän mainitsi, että ”pitäisi välttää sellaisia vakuuksia” ja että ”viimeiseen asti varotaan”. Näkökulma liittyi kuitenkin ennemmin pankin riskienhallintaan ja omaan kannattavuuteen kuin ympäristön huomioimiseen.

Ympäristöasioihin liittyen monet johtajat mainitsivat myös pankin välilliset vaikutukset, joskaan niitä ei pidetty merkittävänä tai toimenpiteitä vaativina:

"Jos me rahoitetaan jotain kyseenalaista yritystä niin tietenkin meitäkin voidaan syyllistää. Tänä päivänä aika kriittinen ala on turkistarhaus. Sitäkin voidaan katsoa, että jos me ollaan aktiivinen siinä niin voihan se kautta rantaan tulla se syytös meitäkin kohtaan."

Toimitusjohtaja F.

"Meidän vaikutusmahdollisuus on aika minimaalinen, että jos me kieltäydytään jotakin rahoittamasta niin joku toinen sitten rahoittaa. Tämä vastuu on kyllä näillä yrityksillä itsellään."

Toimitusjohtaja E.

Edellisen käsityksen mukaan pankkien johtajat eivät siis pyri vastuullisuudellaan ”maailman muuttamiseen”, eivätkä he koe, että heidän tulisi hankkia toiminnalleen legitimaatiota rahoitettavia yrityksiä seulomalla. Tämän mukaan myöskään sidosryhmät eivät sitä pankeilta ole vaatineet.

Pankit, joilla ei ole käytössä Green Office -järjestelmää, eivät ole haastattelujen perusteella siitä kiinnostuneitakaan. Mikäli OP-Pohjola-ryhmä tekisi linjauksen järjestelmän käyttöönotosta, pankit olisivat kuitenkin valmiita siihen ryhtymään. Järjestelmän vaatimaa raportointia pidettiin turhan työläänä ja maksua karsastettiin. Samoja toimenpiteitä pystyy konttoreissa heidän mukaansa toteuttamaan ilman järjestelmääkin. Eräs toimitusjohtaja arveli järjestelmän purevan alle 30-vuotiaisiin opiskelijoihin, jos joihinkin. Maanviljelijöiden ja metsänomistajien suhtautuminen kuitenkin epäilytti.



Green Office -konttoreista kaksi kolmesta oli sitä mieltä, että järjestelmästä ei ollut ollut kovinkaan suurta hyötyä. Yksi johtaja epäili pankkinsa jäävän pois järjestelmän piiristä, vaikka se ympäristöystävällistä toimintatapaa tuleekin jatkaamaan. Syiksi hän mainitsi järjestelmän maksullisuuden, sen, ettei pankki halua hyödyntää ympäristömerkkiä markkinoinnissaan sekä raportoinnin vaatiman kovan työn. Toinen johtaja uskoi pankkinsa konttorin jatkavan Green Office -konttorina, mutta ei nähnyt tarvetta järjestelmän laajentamiseen pankkinsa muihin konttoreihin. Myös Osuuspankkikeskus kertoi yhteiskuntavastuuraportissaan, ettei Green Office -konttoreiden määrää tulla aikaisemmista suunnitelmista huolimatta lisäämään.

Koska järjestelmän kautta saatavaa ympäristömerkkiä ei ole haluttu käyttää pankkien viestinnässä, eivät pankit ole voineet saada palautetta, tietynlaista positiivista takaisinkytkentää ulkoisilta sidosryhmiltään, varsinkin kun järjestelmän ympäristötoimet ovat olleet vahvasti sisäisiä. Vielä kun johtajia motivoi vastuuseen pääosin siitä saatava taloudellinen hyöty, on noidankehä valmis eikä motivaatiota saati vastuuta pääse syntymään.

#### 9.3.5 *Yhteiskuntavastuun pankeille luoma kilpailuetu*

Markkinoinnillinen näkökulma ja kilpailuedun saavuttaminen olivat johtajien mielipiteiden mukaan ainoita yhteiskuntavastuuseen kannustavia tekijöitä, ja pääsääntöisesti johtajat uskoivatkin yhteiskuntavastuun kantamisen luovan kilpailuetua. Vain yksi johtaja epäili vastuullisuuden mahdollisuutta aikaansaada kilpailuetua, ja hänen mukaansa ”se on vielä marginaalinen porukka, joka arvostaa näitä asioita, eikä se todennäköisesti tule suuresti kasvamaan lähiaikoina”. Tutkimukset puhuvat kuitenkin sen puolesta, että yritysten vastuullisuutta odotetaan vuosi vuodelta yhä enemmän (mm. STT 2003). Tutkimusten valossa pankkien olisikin hyvä pyrkiä ennakoimaan sidosryhmiensä odotuksia myös yhteiskuntavastuun suhteen. Ennakointi on mahdollista aktiivisen sidosryhmävuoropuhelun avulla.

Vaikka kilpailuetuun periaatteessa uskottiinkin, oli vastuun omaehtoinen kantaminen vähäistä, sillä vastuullisuuden aikaansaaman edun ei uskottu paikkaavan niitä kustannuksia (mm. uusien toimintamallien käyttöönotto), joita omaehtoinen vastuullisuus vaatisi. Johtajat epäilivät jonkin verran myös vastuullisuuden positiivisia vaikutuksia: mitä esimerkiksi tapahtuisi, jos osuuspankit alkaisivat seuloa tai pelkästään arvioida rahoitettavien yritysten eettisyyttä? Samoin erityisesti ympäristövastuullisuuden positiivista imagoa epäiltiin. Tässäkin tapauksessa pankkien hyvän taloudellisen tuloksen tekeminen vie voiton.

Johtajat pitivät tärkeänä sitä, että OP-Pohjola-ryhmä on ryhmätasolla tehnyt päätöksiä yhteiskuntavastuuseen liittyen. Viime kädessä kyse ei kuitenkaan ole päätöksistä, joita paikalliset pankit toteuttaisivat, vaan ainoastaan vastuullisuudesta viestimisestä. Johtajat pitivät ryhmätason yhteiskuntavastuuohjelmaa hyvänä apuna ja perustana, josta he löytävät tarvittaessa tietoa sidosryhmille. Toimintatapa viittaakin vahvasti legitimoinnin strategiaan, jolla pyritään muun muassa tiedotustoiminnan avulla muuttamaan niitä tapoja, joilla asiakkaat ja muut sidosryhmät kokevat pankin toiminnan.

"Asia pyörii bränditasolla ja se mielikuva riittää."

Toimitusjohtaja H.

Yksi johtajista korosti yhteiskuntavastuun luomaa lisäarvoa. Kun pankkien tuoterakenne ja hintakilpailukyky ovat samanlaisia, yhteiskuntavastuun kantaminen on hänen mukaansa asiakkaalle tarjottava lisäarvo (vrt. The Co-operative Bank, luku 8.4) Johtajan käsityksissä vastuu oli kuitenkin pääasiassa sponsorointia ja bonuksia, eikä pankki huomionnut esimerkiksi yritysrahoituksen välillisiä vaikutuksia.

"Osuuspankki on enemmän kuin pankki kuten OP-Pohjola-ryhmän sloganissakin sanotaan. Pankki antaa lisäksi jotakin hyvää, ja se on yhteiskuntavastuu. "

Toimitusjohtaja G.

Systemaattista yhteiskuntavastuun markkinoinnillista hyödyntämistä oli pankeissa tehty vain harvoin. Yksi toimitusjohtaja perusteli periaatepäätöstä sillä, että pankin päätehtävä on olla pankki, eivätkä he halua korostaa pankin muita toimia. Toinen toimitusjohtaja piti päinvastoin tärkeänä, että asiakkaat saisivat tietää, missä kaikessa pankki on mukana viitaten samalla osuustoiminnallisuuden avoimuuteen ja tasapuolisuuteen.

"Parasta yhteiskuntavastuuta on tekeminen, ei pelkkä teoretisoiminen."

Toimitusjohtaja B.

Moni johtajista korosti, että osuuspankit ovat tehneet yhteiskuntaan vaikuttavaa hyvää työtä jo yli vuosisadan, vaikka suoranaisesti yhteiskuntavastuusta ei olekaan puhuttu. Totta onkin, että toimintatavat ovat olleet hyvin samankaltaisia kautta aikojen, joskin osuustoiminnallisuuden aate on vuosikymmenten aikana ollut hiipumaisillaan. Tällä hetkellä osuustoiminnalliset arvot ovat kuitenkin jälleen nostamassa päätään. Yhteiskuntavastuukeskustelua johtajat pitivät hyvänä siitä syystä, että asian käsitteellistäminen on auttanut pankkilaisia huomioimaan yhteiskuntavastuuseen liittyviä asioita ja toisaalta myös kiinnittämään systemaattisesti huomiota asioihin, joita on aina pankkitoiminnan ohessa tehty.

"Toiminta on kirkastunut, kun se on käsitteellistetty."

Toimitusjohtaja A.

Kujalan (2001) mukaan johtajien asenteissa vastuullisuutta kohtaan on ollut selkeää positiivista kehitystä 1990-luvulla. Hänen mukaansa johtajien päätöksentekoon on vaikuttamassa taloudellisten seikkojen ohella myös vastuullisuus. Tähän ovat Kujalan mukaan vaikuttaneet osaltaan kansainväliset paineet, kuluttajien muuttuneet asenteet ja pehmeämpien arvojen vaatimukset. On mahdollista, että myös pankkisektorilla johtajien asenteet ovat muuttuneet viime vuosikymmenen aikana, mutta vastuullisuusajattelun rooli on tästä huolimatta vasta pieni pankkien johtajien päätöksenteossa.

## 9.4 Henkilöstön näkemykset pankkien yhteiskuntavastuusta

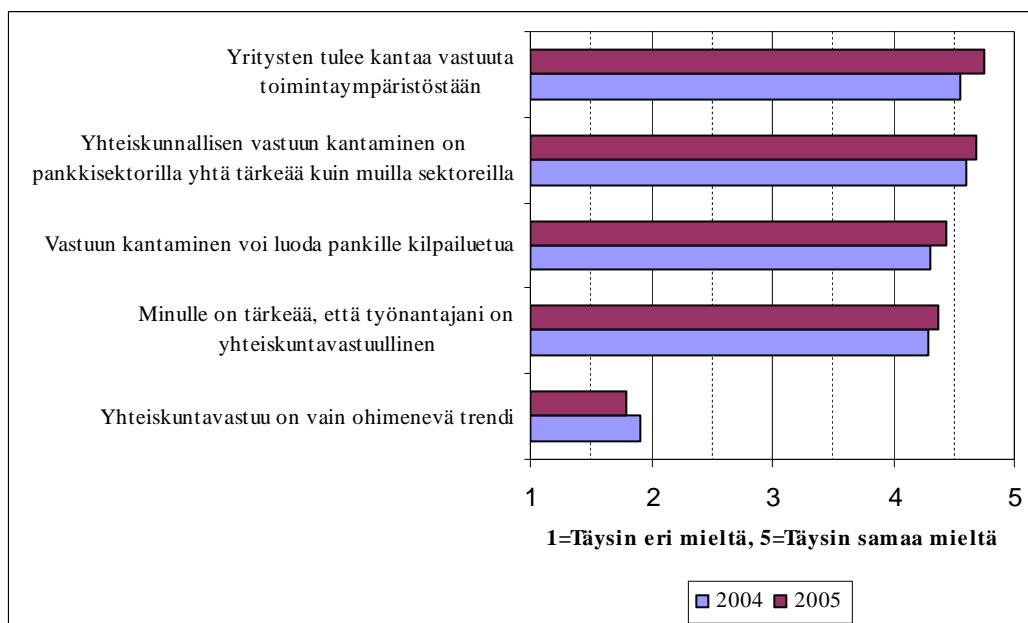
Henkilöstön näkemystä pankkien yhteiskuntavastuusta selvitettiin vuosina 2004 ja 2005 henkilöstökyselyiden avulla. Henkilöstöä voidaan pitää pankin järjestelmässä niin sanottuna ”sisäisenä ympäristönä”, joka toisaalta toteuttaa vastuuta sekundäärisesti ulkoiseen ympäristöönsä nähden, mutta joka myös asettaa odotuksia ja vaatimuksia työnantajapankilleen. Pankkien (eli johtajien) onkin toimintaansa legitimoidessaan huomioitava myös sisäisen ympäristönsä vaateet, sillä asiakkaiden ohella nykyään kilpaillaan myös ammattitaitoisista työntekijöistä. Henkilöstökyselyyn osallistui myös muutamia pankkien ylimpään johtoon kuulu-

via (esimerkiksi johtoryhmän jäsenet). Heidän vastauksensa eivät ole mukana tämän alaluvun analyyseissä ellei toisin mainita.

#### 9.4.1 *Yhteiskuntavastuun merkitys henkilöstölle*

Yhteiskuntavastuun yleistä merkitystä henkilöstölle selvitettiin viiden väittämän avulla. Väittämien kautta haluttiin selvittää, miten tärkeänä henkilöstö piti yritysten yhteiskuntavastuun kantamista ja pitivätkö työntekijät tärkeänä pankkien roolia vastuun kantamisessa. Asteikkona käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa. Arvosana 1 kertoo vastaajien olevan täysin eri mieltä väittämästä ja numero 5 täysin samaa mieltä. 'En tiedä' – tai 'en osaa sanoa' -vastausvaihtoehtoa ei annettu. Arvosana 3 vastaa näin ollen neutraalia suhtautumista väittämään. Arvoa 3,5 pidetään tässä tutkimuksessa raja-arvona samankaltaiseen ajatteluun ja arvoa 2,5 erilaiseen ajatteluun.

Henkilöstön mukaan yritysten tulee kantaa vastuuta toimintaympäristöstään, ja pankkisektorin vastuullisuutta pidettiin lähes yhtä tärkeänä kuin muidenkin sektoreiden vastuullisuutta (kuva 19).



**Kuva 19.** Yhteiskuntavastuun merkitys pankkien henkilöstölle vuosina 2004 ja 2005, vastauskeskiarvot.

Henkilökunnan vastausten mukaan pankilla on yhtäläinen velvollisuus huolehtia toimintansa ulkoisvaikutuksista kuin millä tahansa muulla yrityksellä toimialaan katsomatta. Henkilöstö myös uskoi siihen, että vastuun kantaminen voi luoda pankille kilpailuetua suhteessa muihin pankkeihin. Hyvin harva vastaajista koki yhteiskuntavastuun vain ohimeneväksi trendiksi.

Pankkien henkilökunta piti tärkeänä oman pankkinsa (eli työnantajansa) vastuullisuutta. Henkilöstö asettaakin jatkuvasti odotuksia ja vaateita työnantajalleen. Johtajien on siis huomioitava myös työntekijöiden ajatukset ja toiveet vastuullisuuteen liittyen voidakseen hankkia toiminnalleen myös sisäisen oikeutuksen ja pitääkseen työskentely-ympäristön motivoivana.

Tutkimustulos myötäilee hyvin Prycen (2002) tutkimuksen tuloksia, joissa selvitettiin Ison Britannian työntekijöiden asenteita yritysten vastuullisuutta kohtaan. Tuon tutkimuksen mukaan yli 80 % työntekijöistä ei työskentelisi yrityksessä, jonka arvoihin eivät itse olisi sitoutuneet. Lisäksi 99 % työntekijöistä välitti siitä, oliko heidän työnantajansa vastuullinen vai ei. Toisaalta henkilöstöllä on myös oma mahdollisuutensa toteuttaa vastuuta omien tehtäviensä puitteissa, joten kaikki vastuullisuus ei ole pelkästään johtajien määriteltävissä. Yhteiskuntavastuuseen suhtautumisessa sukupuolten välillä oli eroja: miehet eivät pitäneet yhteiskuntavastuun merkitystä niin suurena kuin naiset, ja varsinkin yhteiskuntavastuun aikaansaamaa kilpailuetua miehet epäilivät huomattavasti enemmän (liite 6).

Yleisessä suhtautumisessa yhteiskuntavastuuseen ei ole nähtävissä suurta eroa vuosien 2004 ja 2005 välillä, vaikkakin arvot olivat vuonna 2005 yhteiskuntavastuumyönteisempiä kuin vuonna 2004 kautta linjan. Kuitenkin ainoastaan väittämässä 'yritysten tulee kantaa vastuuta toimintaympäristöstään' (ka = 4,58 ja 4,76) muutos vuosien välillä on yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan tilastollisesti melkein merkitsevä ( $\alpha = 0,011$ ). Muissa väittämissä Sig.-arvot olivat yli valitun merkitsevyystason 0,05, jolloin nollahypoteesi jää voimaan (=vuosien keskiarvot ovat samat).

Eta-kerroin muodostuu ryhmien välisen vaihtelun ja kokonaisvaihtelun suhteesta (Heikkilä 1999: 216). Väittämien eta-kertoimet olivat hyvin lähellä nollaa, mikä kertoo vaihtelun olevan pääasiassa ryhmien sisäistä. Väittämän 'yritysten tulee kantaa vastuuta toimintaympäristöstään' eta-kerroin oli suurin, 0,029 (muiden väittämien kertoimet olivat välillä 0,003–0,003), mutta koska kerroin on vielä kaukana arvosta 1, on kyseisenkin väittämän vaihtelu pääasiassa ryhmien sisäistä. Eta-kertoimen perusteella voidaan vahvistaa varianssianalyysin tulos: tarkastelu-vuosien välillä ei ole merkittävää eroa. Väittämän 'yhteiskuntavastuu on vain ohimenevä trendi' keskihajonta oli suhteellisen suuri; vuonna 2004 1,04 ja vuonna 2005 1,02.

Vastaajien asema pankissa ei vaikuttanut merkittävästi heidän yhteiskuntavastuuajatteluunsa. Toimihenkilöt pitivät yhteiskuntavastuun kantamista kuitenkin hie-  
man tärkeämpänä ( $ka = 4,7$ ) kuin ylin johto ( $ka = 4,5$ ) (liite 6), mikä viittaa muun  
muassa toimihenkilöiden rooliin myös odotusten asettajana ja ylimmän johdon  
velvollisuuteen huomioida samaan aikaan eri sidosryhmien erilaisia odotuksia.  
Varianssianalyysin mukaan erot olivat merkittävimpiä kilpailuetuun liittyvässä  
muuttujassa sekä väittämässä, jolla mitattiin yhteiskuntavastuun merkitystä pank-  
kisektorilla. Parittaiseen vertailuun liittyvän Tukeyn testin (Heikkilä 1999: 219–  
221) mukaan työntekijän asema ei kuitenkaan vaikuttanut tilastollisesti merkitse-  
västi yhteiskuntavastuuseen suhtautumiseen.

Tärkeimpiä yhteiskuntavastuullisen yrityksen ominaisuuksia henkilökunnan mie-  
lestä olivat työntekijöistä huolehtiminen, ympäristön huomioiminen ja toimialu-  
een toimintaedellytysten kehittäminen. Yhteiskuntavastuun osa-alueista sosiaali-  
nen ja ympäristövastuu tulivat näin ollen ensisijaisesti huomioiduiksi. Sosiaalisen  
vastuun osalta henkilöstö korosti etenkin vastuutoimenpiteiden kohdistamista  
itseensä eikä esimerkiksi ulkoisiin sidosryhmiinsä. Vastuutoimenpiteitä vaadittiin  
siis toteutettavaksi huomattavan usein vaatijan itsensä hyväksi eikä esimerkiksi  
työtovereiden, muiden sidosryhmien tai muiden alueiden onnellisuuden edistämi-  
seksi.

"Yrityksen sosiaalinen vastuu poikii uskomattomia tuloksia, jos se huomatta-  
isiin / tiedostettaisiin, se poikii ympäristövastuuseen asti."

Vastaaja 2005/1/c.

"(Yhteiskuntavastuullisen) yrityksen henkilökunta on motivoitunut, ja sen  
on hyvä olla itsensä ja ympäristön kanssa. Kaikki asiat ovat tasapainossa."

Vastaaja 2005/1/b.

Jälkimmäinen toimihenkilön käsitys yhteiskuntavastuullisesta yrityksestä viittaa  
vahvasti systeemiteoreettiseen ajatteluun, jossa yritystoiminnan oikeutusta (joka  
edellä mainitussa käsityksessä nähdään "hyvänä olona") haetaan sekä yrityksen  
sisältä sekä sen ulkopuolelta. Tasapaino yrityksen toiminnan ja ympäristön odo-  
tusten välillä konfliktien määrää optimoimalla mahdollistaa tietynlaisen "onnelli-  
suuden", toiminnan oikeutuksen ja yrityksen yleisen selviämisen.

Myös henkilöstö piti alueellisuutta merkittävänä tekijänä vastuullisuutta arvioitaessa, ja työllisyyteen liittyen työntekijät korostivat paikallisuutta ja paikallista työvoimaa. Lisäksi työtehtävien ulkoistamisia (pääosin Helsinkiin) kritisoitiin. Suomalaisuus yhtenä vastuun ilmentymänä mainittiin myös työntekijöiden osalta usein. Aluenäkökulmasta katsottuna henkilöstö suhtautui vastuuseen toimitusjohtajien tapaan paikallisuutta ja alueellisuutta korostaen. Tässäkin yhteydessä tietynlainen itsekkyyks näyttää korostuvan: vastuutoimenpiteitä odotetaan kohdistettavan ainoastaan omalle alueelle.

"(Yhteiskuntavastuullinen yritys) pitää yritystoiminnan kotimaassa (mm. verot ja kotimainen työvoima), käyttää kotimaisia raaka-aineita mahdollisimman paljon, tuottaa kuluja säästäen (mm. energia), ottaen huomioon tuotteista syntyvän jätteen, kotimaisuus, hyödyntää ympäristössä olevia yrityksiä ja ympäristössä olevia henkilöitä."

Vastaaaja 2005/4/a.

Paikallisuutta korostaessaan vastaajat viittasivat usein pankin vuorovaikutussuhteisiin omalla alueellaan. Esimerkiksi edellä mainitun vastaajan käsityksen mukaan vastuullinen yritys on osa alueellista yritysverkostoa, joka toimii aktiivisesti vuorovaikutuksessa ympäröivien toimijoiden kanssa hankkien mm. toiminnan ”syötteet” läheltään. Henkilökunta korosti lisäksi toimitusjohtajien tapaan pankin toimimista esimerkkinä alueen muille yrityksille. Näin myös henkilöstö osoitti pitävänsä pankkien roolia verkostossaan merkittävänä. Pankkien henkilöstön mukaan pankit myös tukevat paikallisia yrityksiä ja yhteisöjä (ka vuonna 2004 3,94 ja 2005 3,96) sekä osallistuvat kiitettävästi paikalliseen toimintaan (ka 2004 = 4,07 ja 2005 = 4,06).

Henkilökunta ymmärsi käsitteen ’yhteiskuntavastuu’ hyvin usein pelkäksi ympäristövastuuksi, vaikka käsite oli selitetty kyselyn saatekirjeessä. Tämä on osaksi selitettävissä kolmessa tutkimuskonttorissa aloitetulla ympäristöjärjestelmällä, joka oli kyselyn täyttämisen aikaan vahvasti konttoreissa esillä. Vuosien 2004 ja 2005 aineistoissa ei ole havaittavissa merkittäviä eroja.

#### 9.4.2 *Taloudellinen vastuu*

Pankkien henkilöstö piti pankkien taloudellista vastuuta avointen vastaustensa perusteella vähäpätöisimpänä vastuun osa-alueena, ja vain muutama vastaaja mainitsi taloudellisen vastuun ja erityisesti kannattavuuden välttämättömyyden.

"(Yhteiskuntavastuulliselle yritykselle) voittojen saanti ei ole tärkein asia, vaan kun yritys voi hyvin, se tukee erilaista kulttuuritoimintaa, huolehtii henkilöstöstään, on esimerkkinä muille yrityksille, antaa lahjoituksia hyviin kohteisiin, säästää luontoa."

Vastaaja 2004/4/a.

Nämä muutamat käsitykset pitivät taloudellista vastuuta edellytyksenä muiden vastuun osa-alueiden kantamiseksi. Lisäksi näkemyksissä tuotiin esiin, että mikäli pankki on tyytyväinen "itseensä" ydintehtäviensä toteuttamisessa, kantaa se tällöin myös herkemmin sosiaalisen ja ympäristövastuunsa. Toisin sanoen yhteiskuntavastuuprosessi lähtee liikkeelle siinä vaiheessa, kun pankki on saavuttanut omat ydintavoitteensa. Samanlaista ajattelua voidaan soveltaa myös yksittäisen ihmisen moraaliin: hyvää on helpompaa ja mielekkäämpää jakaa eteenpäin silloin, kun oma hyvinvointi ja omat tavoitteet on saavutettu. Tavoitteiden ja sen mukana utilitaristisen suorittamisen jatkuva nostaminen on kuitenkin yksi edellämaintuneen vastuuprosessin sudenkuoppa: taloudellisten seikkojen ja jopa ahneuden kannustamina omat tavoitteet voidaan nostaa vuosi toisensa jälkeen yhä korkeammalle, jolloin esimerkiksi tuloksen jatkuvasta paranemisesta huolimatta muuhun hyvään ei jää euroja tai muita resursseja yhtään aikaisempaa enemmän.

Suurin osa taloudelliseen vastuuseen viittanneista vastaajista kritisoi pankin voittojen maksimointia ja *pelkkää* taloudellisen vastuun kantoa. Pieni osa vastaajista pitikin työnantajansa (eli johdon) toimintaa ainoastaan taloudellisten seikkojen motivoimana. Pääosa henkilöstöstä kuitenkin korosti vastauksissaan erityisesti sosiaalista ja ympäristövastuuta, joiden merkityksen he toivoivat nousevan suhteessa taloudelliseen vastuuseen.



### 9.4.3 Sosiaalinen vastuu

Sosiaaliseen vastuuseen liittyvien muuttujien ryhmittelyssä käytettiin apuna faktorianalyysia (taulukko 12). Tavoitteena oli selittää mahdollisimman paljon muuttujien välistä vaihtelua ja löytää henkilöstön vastauksista hahmottuvat pääkomponentit, jotka kaikki liittyvät sosiaaliseen vastuuseen. Tehdessään faktorianalyysia tutkija joutuu päättämään, kuinka monta faktoria analyysiin valitaan. Esimerkiksi Kaiserin säännön mukaan analyysiin valitaan ne faktorit, joiden ominaisarvo on suurempi kuin 1 (Yli-Luoma 2000: 79–89). Tämän säännön mukaan analyysiin on valittu viisi faktoria. Kolmen muuttujan osalta lataus on varsin korkea kahdella eri faktorilla ylittäen arvon 0,4. Näiltä osin faktoreiden voidaan sanoa kuvaavan samankaltaisia asioita.

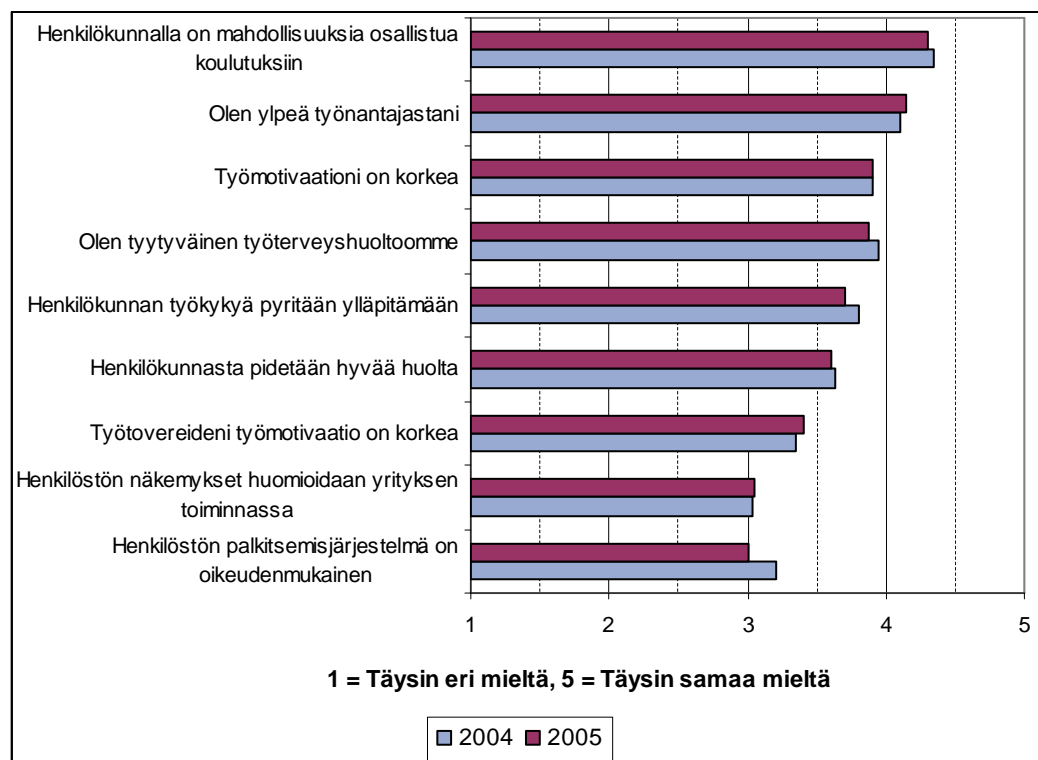
Ensimmäinen faktori kuvaa pankin *alueellista merkitystä ja ulkoisten sidosryhmien huomioimista*. Faktorin muuttujat mittaavat siis ennen kaikkea pankin käyttäytymistä ulospäin. Toinen faktori kuvaa pankin toimintaa suhteessa *yhteistyökumppaneihin*, ja korkeita latauksia ovat saaneet myös *tasa-arvoa* mittaavat muuttujat. Kolmas ja neljäs faktori ovat muodostuneet vahvimmin *pankkien suhtautumisesta henkilöstöön ja henkilökunnan työhyvinvointiin*. Viides faktori kuvaa *pankkien suhtautumista asiakkaisiinsa*. Faktoreiden muodostuminen tukee hyvin sosiaalisen vastuun perusteoriaa, jossa sosiaalisen vastuun osa-alueiksi luokitellaan juuri asiakkaista, henkilökunnasta ja yhteistyökumppaneista huolehtiminen. Jatkoanalyysit on tehty tähän luokitteluun perustuen tunnuslukuun ja varianssianalyysin sekä ristiintaulukoinnin ja Pearsonin korrelaatioanalyysin avulla. Tulkinassa kolmatta ja neljättä faktoria käsitellään samankaltaista ulottuvuutta, henkilökunnasta huolehtimista, kuvaavana kokonaisuutena. Myös viides faktori on yhdistetty ensimmäiseen faktoriin.

Henkilökunnan mukaan pankit huolehtivat suhteellisen hyvin henkilöstöstään (kuva 20). Tulokset ovat varsin samankaltaisia molempina vuosina eivätkä erot ole tilastollisesti merkitseviä. Henkilökunnan vastausten perusteella pankit panostavat henkilökunnan osaamisen kehittämiseen, ja henkilökunta on erittäin ylpeä työnantajastaan. Henkilökunnan palkitsemisjärjestelmää ei kuitenkaan pidetä täysin oikeudenmukaisena eikä henkilöstöä huomioida vastaajien mukaan tarpeeksi yrityksen toiminnassa molempien muuttujien mediaanin ollessa 3. Nämä tekijät arvioitiinkin molempina vuosina heikoimmoin huomioonotetuiksi.

**Taulukko 12.** Sosiaalisen vastuun faktorit ja lataukset.

Väite	Faktorit					Kommunaliteetti
	Alueellisuus ja ulkoisista sidosryhmistä huolehtiminen	Tasapuolisuus ja yhteistyökumppaneiden huomioiminen	Henkilöstön huomioiminen	Henkilöstön työkyvystä huolehtiminen	Asiakkaista huolehtiminen	
Pankkimme tukee paikallisia yrityksiä ja yhteisöjä	<b>0,814</b>	0,160	0,154	0,089	0,055	0,723
Pankkimme osallistuu paikalliseen toimintaan	<b>0,696</b>	0,107	0,198	0,150	0,128	0,574
Pankkimme tukee nuorisoa	<b>0,635</b>	0,276	0,151	0,212	0,292	0,632
Pankkimme toimii lahjoitusten antajana yleishyödyllisiin hankkeisiin	<b>0,423</b>	0,311	0,254	0,121	0,295	0,442
Pankkimme yhteistyökumppaneiden valinnassa huomioidaan yritysten yhteiskuntavastuullisuus	0,123	<b>0,697</b>	0,061	0,080	0,038	0,513
Yhteistyö ja tiedotus kumppaneiden kanssa on avointa ja toimivaa	0,193	<b>0,663</b>	0,255	0,035	0,171	0,573
Pankissamme edistetään sukupuolten, rotujen ja uskontojen tasa-arvoa	0,372	<b>0,525</b>	0,254	0,199	0,175	0,549
Pankkimme kaikkia asiakkaita kohdellaan tasapuolisesti	0,214	<b>0,446</b>	0,287	0,182	0,303	0,452
Työmotivaationi on korkea	0,223	-0,001	<b>0,636</b>	0,127	0,147	0,492
Olen ylpeä työnantajastani	0,121	0,215	<b>0,621</b>	0,224	0,273	0,571
Työtovereideni työmotivaatio on korkea	0,141	0,219	<b>0,546</b>	0,072	0,066	0,375
Henkilökunnasta pidetään hyvää huolta	0,141	0,311	<b>0,485</b>	0,369	0,278	0,565
Henkilöstön näkemykset huomioidaan yrityksen toiminnassa	0,195	<b>0,420</b>	<b>0,474</b>	0,312	0,124	0,552
Henkilöstön palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen	0,094	0,319	<b>0,400</b>	0,175	0,284	0,382
Henkilökunnan työkykyä pyritään ylläpitämään	0,182	0,194	0,263	<b>0,869</b>	0,205	0,937
Olen tyytyväinen työterveyshuoltoomme	0,162	0,054	0,139	<b>0,537</b>	0,091	0,346
Pankkimme huomioi vanhukset	<b>0,475</b>	0,265	0,097	0,285	<b>0,509</b>	0,646
Pankkimme huomioi omistajajäsenensä	0,210	0,087	0,176	0,045	<b>0,489</b>	0,323
Henkilökunnalla on mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin	0,032	0,088	0,304	0,260	<b>0,484</b>	0,403
Pankissamme huolehditaan lapsiperheistä	<b>0,461</b>	0,360	0,128	0,154	<b>0,463</b>	0,597
Ominaisarvo	7,944	1,577	1,332	1,103	1,018	

Vastausten perusteella työntekijät odottavat pankiltaan aktiivisempaa sidosryhmävuoropuhelua sekä toiminnan sopeuttamista entistä enemmän henkilöstön, pankin ”sisäisen ympäristön” näkemysten suuntaiseksi. Henkilöstön näkemysten huomiointi onkin yksi mahdollisuus yrityksen menestyksen parantamiseksi. Jonesin (1997) mallin mukaisesti yrityksissä voidaan suhtautua henkilöstöön tärkeänä sidosryhmänä a) ottamalla henkilöstö mukaan yrityksen päätöksentekoon ja b) jakamalla yrityksen tulosta myös henkilöstölle. Jonesin tutkimuksen mukaan näiden sopusuhtainen yhdistäminen luo paremmat mahdollisuudet saavuttaa hyvää taloudellista tulosta.

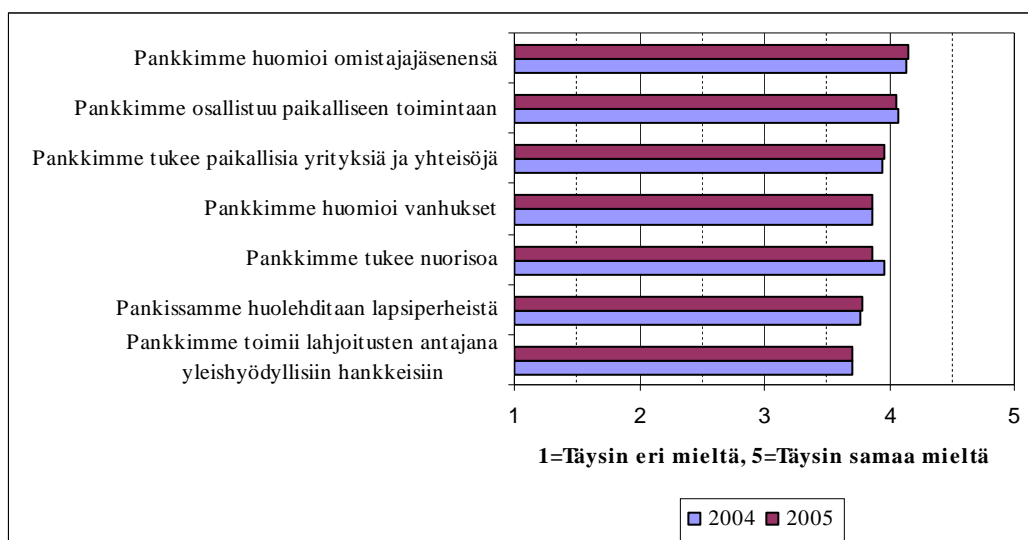


**Kuva 20.** Henkilökunnasta huolehtiminen pankin henkilökunnan mukaan, vastauskeskiarvot.

Muutamista epäkohdista huolimatta henkilökunta arvioi oman työmotivaationsa suhteellisen korkeaksi, joskin työtovereiden työmotivaatio arvioitiin merkittävästi alhaisemmaksi. Työkykyyn liittyvien muuttujien (’olen tyytyväinen työterveyshuoltoomme’ ja ’henkilökunnan työkykyä pyritään ylläpitämään’) keskiarvot jäivät molempina vuosina alle keskiarvon 4 yltäen kuitenkin yli positiivisen raja-arvon 3,5. Muuttujien standardipoikkeamat vaihtelivat välillä 0,62–1,09 ollen

suurin henkilökunnan työkyvyn ylläpitämistä koskevassa muuttujassa. Henkilökunnan mukaan pankit huomioivat hyvin eri asiakasryhmät: vanhukset, nuoret ja lapsiperheet (kuva 21). Omistajajäseniä kuitenkin huomioidaan henkilöstön mukaan huomattavasti muita enemmän. Tämä kertoo pankkien suhtautumisesta osuustoiminnallisuuteen ja perustehtäväänsä, jolla pyritään turvaamaan erityisesti omistajajäsenten taloudellinen hyvinvointi.

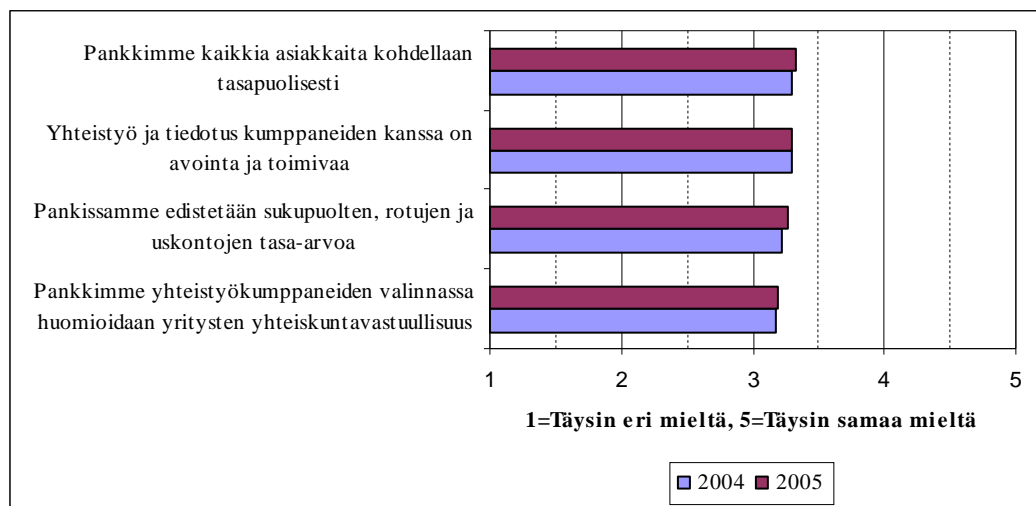
Lahjoituksia pankit ovat henkilökunnan mukaan antaneet yleishyödyllisiin hankkeisiin jonkin verran niin vuonna 2004 (keskiarvo 3,74) kuin vuonna 2005 (keskiarvo 3,77) mediaanin ollessa molempina vuosina 4. Henkilöstön mukaan pankit ovat aktiivisesti mukana paikallisessa toiminnassa ja tukevat paikallisia yrityksiä ja yhteisöjä. Paikallisuus korostui myös henkilöstön avoimissa vastauksissa.



**Kuva 21.** Pankin alueellinen rooli ja ulkoisten sidosryhmien huomioiminen henkilökunnan mukaan, vastauskeskiarvot.

Asiakkaiden tasapuolinen kohtelu ei näyttänyt olevan itsestäänselvyys kumpanakaan tutkimusvuonna, vaan se jäi alle positiivisen raja-arvon 3,5 (koko aineiston  $s=1,06$ ) (kuva 22). Henkilöstön arvion mukaan eri ikäryhmät huomioidaan hyvin samalla tavoin, mutta sukupuolten, rotujen ja uskontojen tasa-arvo ei ole kovinkaan korkealla tasolla (ka 3,26 vuonna 2004 ja 3,31 vuonna 2005). OP-Pohjolar ryhmä on kuitenkin huomioinut toimintansa tasa-arvoon liittyvät epäkohdat, ja pyrkii erilaisten hankkeiden avulla keskittymään ongelmaan ratkaisulähtöisesti.

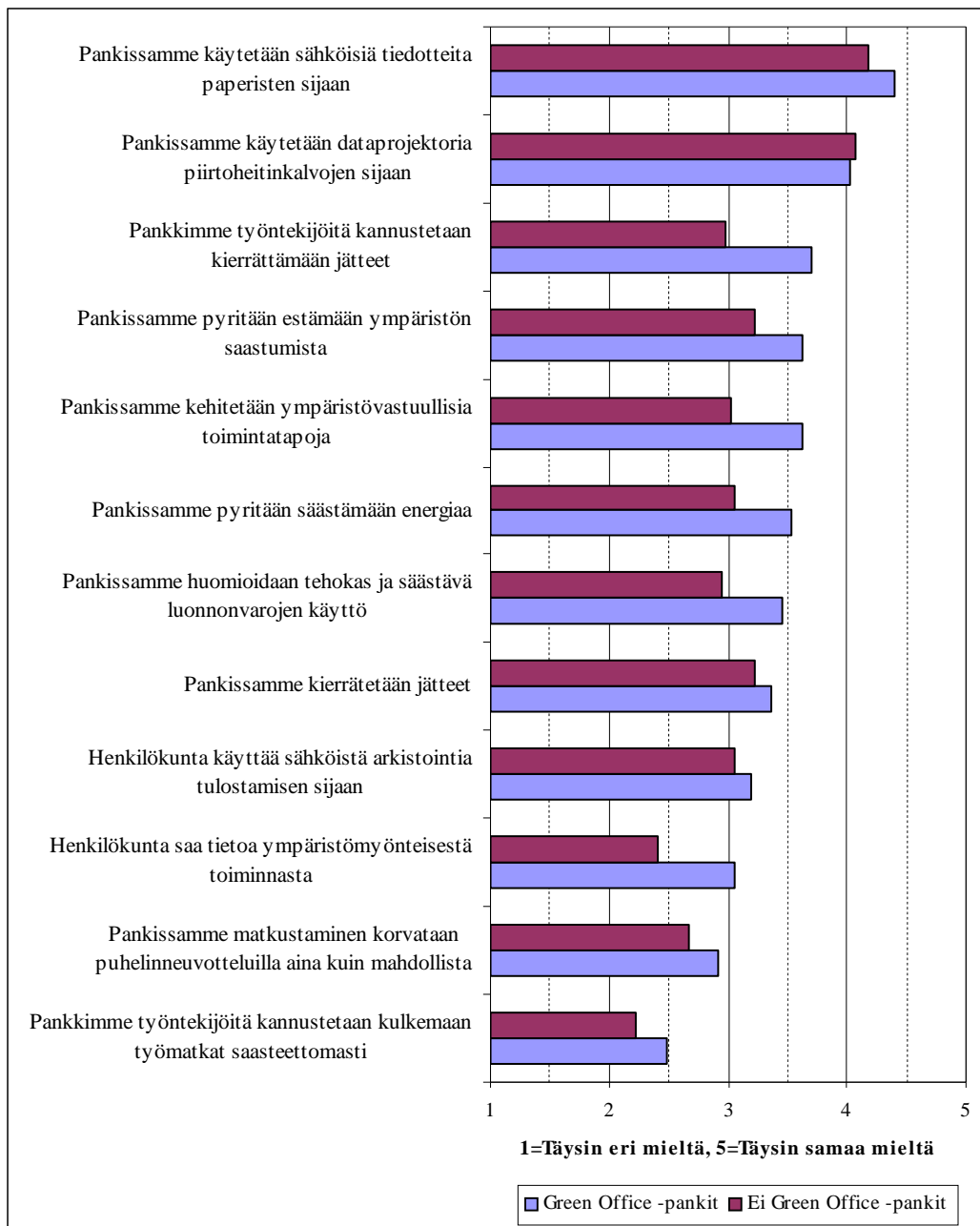
Henkilökunnan arvio pankin yhteistyösuhteista ei yllä asiakkaiden huomioimisen tasolle. Yhteistyökumppaneiden valinnassa yhteiskuntavastuulla ei ole suurta merkitystä. Tämä voi kertoa yhtäältä siitä, että pankki ei pidä yhteiskuntavastuuta huomionarvoisena asiana, mutta toisaalta myös siitä, että pankki ei pidä erityisen tärkeänä yhteistyökumppaneidensa ja omien arvojensa yhteensopivuutta. Osaltaan asiaan vaikuttaa varmasti myös Osuuspankkikeskuksen tekemät kansalliset yhteistyösopimukset, joiden puitteissa paikalliset sopimukset tehdään. Toisaalta pankit ovat vahvasti mukana myös muissa paikallisissa verkostoissa, joten vastuullisuus ei näytä olevan tärkeimpiä valintaan vaikuttavia seikkoja. Yhteistyötä ja tiedotusta kumppaneiden kanssa pidettiin tyydyttävänä. Molempien muuttujien keskiarvot jäivät selvästi alle arvon 3,5. Yhteistyötä ja tiedottamista ei pidetä kovinkaan avoimena ja toimivana. Tarkasteluvuosien välillä ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja.



**Kuva 22.** Pankkien yhteistyösuhteet henkilökunnan mukaan, vastauskeskiarvot.

#### 9.4.4 Ympäristövastuu

Tutkimuksessa tarkasteltiin kyselyaineistojen avulla Green Office -järjestelmään sitoutuneiden konttoreiden ympäristövastuullisuutta verrattuna konttoreihin, joissa järjestelmää ei ole. Erot olivat selkeitä (kuva 23). Tulee kuitenkin huomata, että kyselyn avulla pystyttiin selvittämään ainoastaan henkilöstön käsityksiä pankin ympäristötoimista eikä niinkään ympäristökäyttäytymisen todellisia piirteitä.



**Kuva 23.** Ympäristövastuulliset toiminnot Green Office - ja ei- Green Office -konttoreissa, vastauskeskiarvot.

Molemmissa ryhmissä oli tavallista, että pankissa käytetään sähköisiä tiedotteita ja dataprojektoria. Nämä muuttujat eivät kuitenkaan ole parhaita kuvaamaan konttoreiden ympäristötoimia, sillä todennäköisesti ympäristönäkökulmien edelle näissä päätöksissä ovat ajaneet nykyaikaisuus ja tekniikan kehittyminen (näin ainakin kehitys yhteiskunnassa on edennyt). Dataprojektorin käyttö oli tavalli-

sempaa pankeissa, joissa Green Office -järjestelmä ei ole käytössä. Erot eivät olleet kuitenkaan tilastollisesti merkitseviä. Molemmissa ryhmissä harvinaisin eko-teko oli työmatkojen kulkeminen saasteettomasti. Verrokkipankkien keskiarvojen standardipoikkeamat olivat poikkeuksetta Green Office -pankkeja suurempia olleen noin 0,9 kussakin muuttujassa.

Muutoin järjestelmän piirissä olevat konttorit näyttivät huomioivan ympäristönsä paremmin. Erot ryhmien välillä olivat erittäin merkitseviä luonnonvarojen käytössä, ympäristön saastumisen ehkäisemisessä, energian säästössä, ympäristövastuullisten toimintatapojen kehittämisessä, jätteiden kierrättämisessä ja ympäristömyönteisestä toiminnasta tiedottamisessa. Sähköisten tiedotteiden käytössä, puhelinneuvotteluiden käytössä ja kannustamisessa saasteettomaan kulkemiseen erot ryhmien välillä olivat melkein merkitseviä.

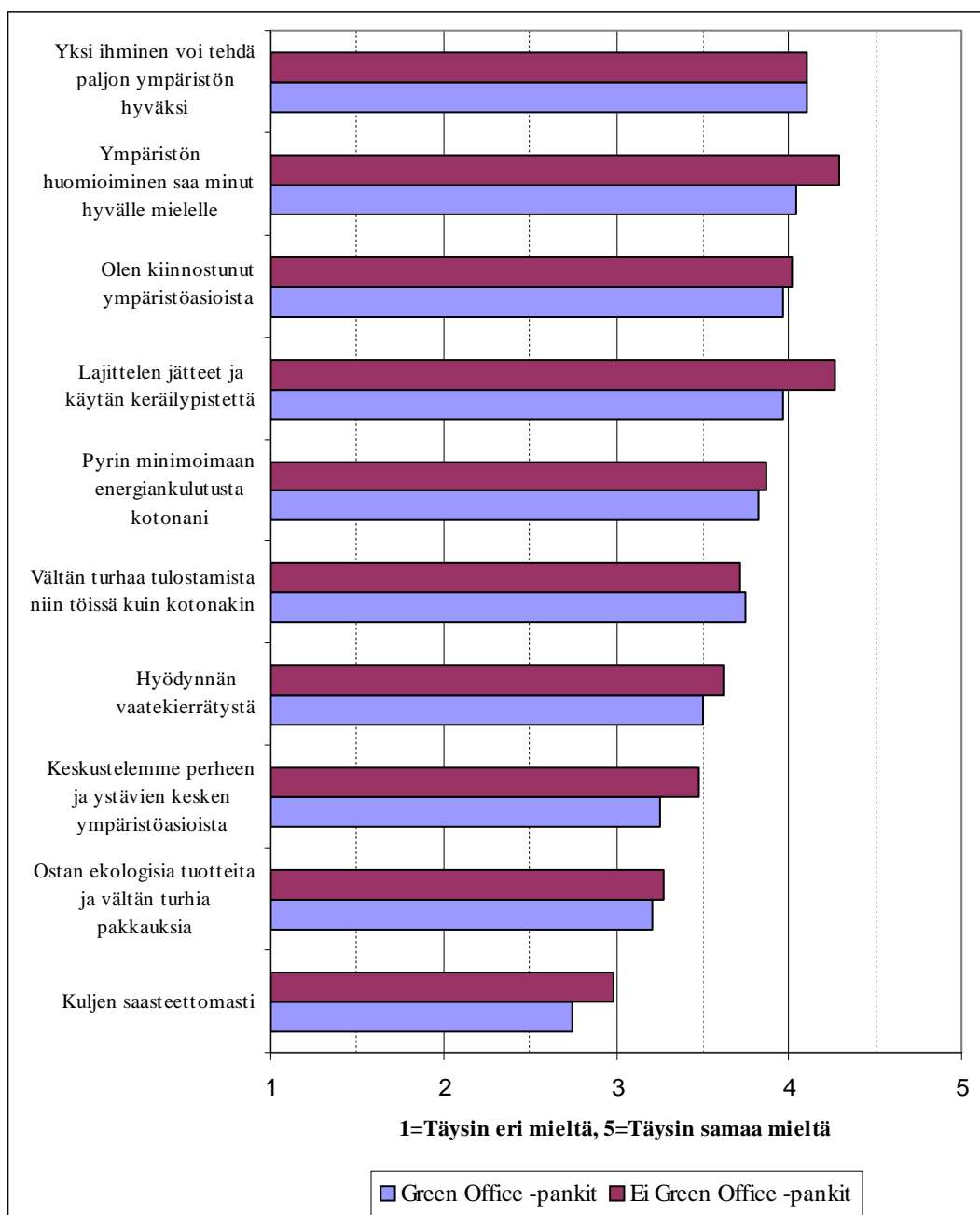
Yritysten vastuullisuuden tavoitteena on usein myös vastuullisten toimintatapojen ”opettaminen” ja eteenpäin jakaminen (ns. lumipalloefekti) laajemmalle joukolle. Tähän viittaa myös aiemmin käsitelty esimerkkinä oleminen, jota erityisesti pankeilta selvästi odotetaan. Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön omaa ympäristövastuullisuutta, jota se mahdollisesti toteuttaa vapaa-aikanaan. Näin pyrittiin löytämään yhteyksiä työnantajan koetun ympäristövastuullisuuden ja henkilöstön oman vastuullisuuden välillä. Oletuksena oli, että ympäristöjärjestelmä vaikuttaa positiivisesti henkilöstön omaan ympäristökäyttäytymiseen.

Kuvan 24 perusteella näyttää siltä, että pankkien, joissa järjestelmä ei ole käytössä, henkilöstö kantaa ympäristövastuunsa jopa jonkin verran paremmin kuin järjestelmän piirissä olevien pankkien henkilöstö. Erot eivät ole kuitenkaan pääosin tilastollisesti merkitseviä. Voidaan päätellä, että ympäristöasioihin panostaminen pankkikonttorissa ei lisää henkilöstön yleistä ympäristövastuullisuutta. Erot ovat melkein merkitseviä jätteiden lajittelussa ( $\alpha = 0,016$ ) ja ympäristön huomioimisen mielekkyydessä ( $\alpha = 0,013$ ).

Ei- Green Office -pankkien henkilöstö tulee herkemmin hyvälle mielelle huomioidessaan ympäristöä. Tämä saattaa viitata toiminnan vapaaehtoisuuteen, jolloin ympäristön huomioiminen koetaan ennemmin omaksi hyväksi teoksi. Erot jätteiden lajittelussa selittyvät todennäköisimmin toisen verrokkipankin kunnan määräämästä kotitalouksien jätteiden lajitteluvaatimuksesta.

Erot kahden muuttujan kohdalla kymmenestä ovat siis melkein merkitseviä, joista toinen on selitettävissä muilla tekijöillä kuin vastuullisen toimintatavan ”oppimisella”. Tästä voimme päätellä, että Green Office -konttoreiden ja verrokkikonttoreiden henkilöstön ympäristökäyttäytymisellä ei ole merkittäviä eroja.

Pearsonin korrelaatiokertoimen mukaan pankin ympäristötoimet eivät korreloi vahvasti henkilöstön ympäristötoimien kanssa. Merkittävin yhteys on pankin kierätyksen ja henkilöstön omien jätteiden lajittelun välillä ( $r = 0,206$ , merkitsevä 1 %:n riskitasolla).



**Kuva 24.** Henkilökunnan vapaaehtoinen ympäristövastuullisuus, vastauskeskiarvot.



#### 9.4.5 *Green Office -järjestelmän käyttöönotto Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa*

Osuuspankkikeskus otti vuonna 2003 käyttöönsä WWF:n Green Office -järjestelmän. Sen myötä Osuuspankkikeskus laati itselleen ympäristöpolitiikan ja -ohjelman sekä määritteli mittarit ympäristövastuun seuraamiseen ja raportointiin. Tavoitteena oli laajentaa järjestelmä kattamaan koko Osuuspankkiryhmän konttoriverkko muutaman vuoden sisällä. Vuoden 2003 lopussa kolme OP-Pohjola-ryhmän konttoria, Okopankin Itäkeskuksen konttori, Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin pääkonttori ja Orimattilan Osuuspankki päättivät lähteä pilotoimaan järjestelmää.

Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin silloinen toimitusjohtaja oli vakuuttunut järjestelmän tarpeellisuudesta ja halusi, että sen kehittämiseen panostetaan. Tutkija toimi ympäristöjärjestelmän käynnistäjänä, käytännön toteuttajana sekä vastuuhenkilönä WWF:ään ja Osuuspankkikeskukseen päin.

Tutkimuksen alussa konttorin tilanne ympäristön suhteen kartoitettiin. Ympäristövastuuseen soveltuvia mittareita apuna käyttäen konttorin ympäristövaikutuksia selvitettiin takautuvasti vuoden ajalta (liite 7). Vuoden 2004 alussa konttorille laadittiin ympäristöohjelma ja mittaristo Osuuspankkikeskuksen ympäristöohjelman pohjalta. Ohjelmassa korostettiin järjestelmän tarkoitusta toimia sekä kustannustehokkuuden että yhteiskuntavastuullisen yrityskuvan edistämiseksi. Toiminnan motiivit olivat siis pääosin utilitaristisia. Ohjelma tehtiin vuosiksi 2004–2006. Ohjelmassa mainittiin muun muassa, että ”Kestävän kehityksen toteuttaminen Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin toimialueella on jatkuva prosessi. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa seurataan säännöllisesti ympäristöasioiden tilaa ja pyritään olemaan edistyksellinen paikallinen yritys kestävän kehityksen tiellä.” (Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki 2004.)

Ympäristöpolitiikan tavoitetilaksi määriteltiin luonnonvarojen kestävä käyttö, lakien ja määräysten noudattaminen ja tulevien säädösten ennakointi sekä ympäristönäkökohtien esiin tuominen asiakassuhteessa. Lisäksi tavoitteena oli ympäristöasioiden huomioiminen palveluprosessissa, henkilöstön ympäristötietous ja sitoutuminen ympäristövastuullisuuteen sekä avoin ympäristöön liittyvä tiedottaminen.

Käytännössä ympäristöpolitiikan oli määrä näkyä:

- rahoitusliiketoiminnassa, muun muassa rahoitettavien hankkeiden ympäristönäkökohdat huomioimalla ja pyrkimällä rahoittamaan kestävä kehitys tukevia hankkeita,

- sijoituspolitiikassa, muun muassa tarjoamalla asiakkaan talouden kestäväää kehitystä tukevia ratkaisuja ja ympäristökriteerit täyttäviä sijoitusvaihtoehtoja,
- päivittäisten raha-asioiden hoidossa, muun muassa tarjoamalla sähköisiä palveluita, jotka vähentävät asiakkaiden tarpeetonta liikkumista ja helpottavat asiointia,
- hankintatoiminnassa, muun muassa valitsemalla ympäristönäkökulmat huomioivia yhteistyökumppaneita ja toimittajia sekä suosimalla ympäristöystävällisiä tuotteita,
- kiinteistöjen hallinnassa, muun muassa hoitamalla kiinteistöjä ympäristömyötäisesti,
- henkilöstöruokalassa, muun muassa suosimalla ympäristöystävällisiä tuotteita ja kierrättämällä sekä
- toimistotyössä, muun muassa liittymällä Green Office -järjestelmään, kierrättämällä jätteet ja esimerkiksi käytöstä poistetut toimistotyökoneet.

Ennen käytännön toteuttamista asiaa käsiteltiin vielä pankin johtoryhmässä. Vastaa-  
nto oli skeptinen, ja osa johtajista piti järjestelmää täysin turhana ja jopa na-  
iivina. Myös kustannuksia karsastettiin. Toimitusjohtajan vakuutteluiden seurauk-  
sena järjestelmään päätettiin kuitenkin lähteä mukaan.

Toiminnan kehittäminen aloitettiin Green Office -järjestelmän käyttöönotolla,  
sillä konttorissa ei ollut kiinnitetty huomiota esimerkiksi jätteiden lajitteluun ai-  
emmin. Järjestelmä edellytti energian ja veden säästämistä, materiaalikulutuksen  
vähentämistä ja kierrätyksen edistämistä. Lisäksi henkilökunnan ympäristötietoi-  
suutta oli lisättävä ja tiedotettava ympäristövastuusta myös sidosryhmille. Kulle-  
kin kehittämiskohteelle oli määritelty mittarit, joiden avulla toiminnan etenemistä  
voitiin seurata. Evaluaatio tehtiin vuosittain.

Käytännön toimia konttorissa olivat henkilöstön ympäristötietoisuuden lisäämi-  
nen pienimuotoisten koulutusten ja palavereiden muodossa, sähköisen laskutuk-  
sen osuuden kasvattaminen, lehtikierrätyksen tehostaminen ja tarpeettomien lehti-  
tilausten peruminen. Lisäksi henkilökuntaa opastettiin paperinkierrätykseen tietö-  
turva-asiat huomioiden. Kopiokoneet ohjelmoitiin mahdollisuuksien mukaan ko-  
pioimaan kaksipuolisesti. Kokouksissa ja palavereissa alettiin käyttää piirtoheit-  
timen ja muovikalvojen sijasta tietokonetta ja dataprojektoraa. Sähköinen tiedotus  
ja vuorovaikutus lisääntyivät järjestelmän kehittymisen myötä, joskin siihen vai-  
kuttivat myös muut kuin ympäristönäkökohdat. Raportointi oli yhden henkilön

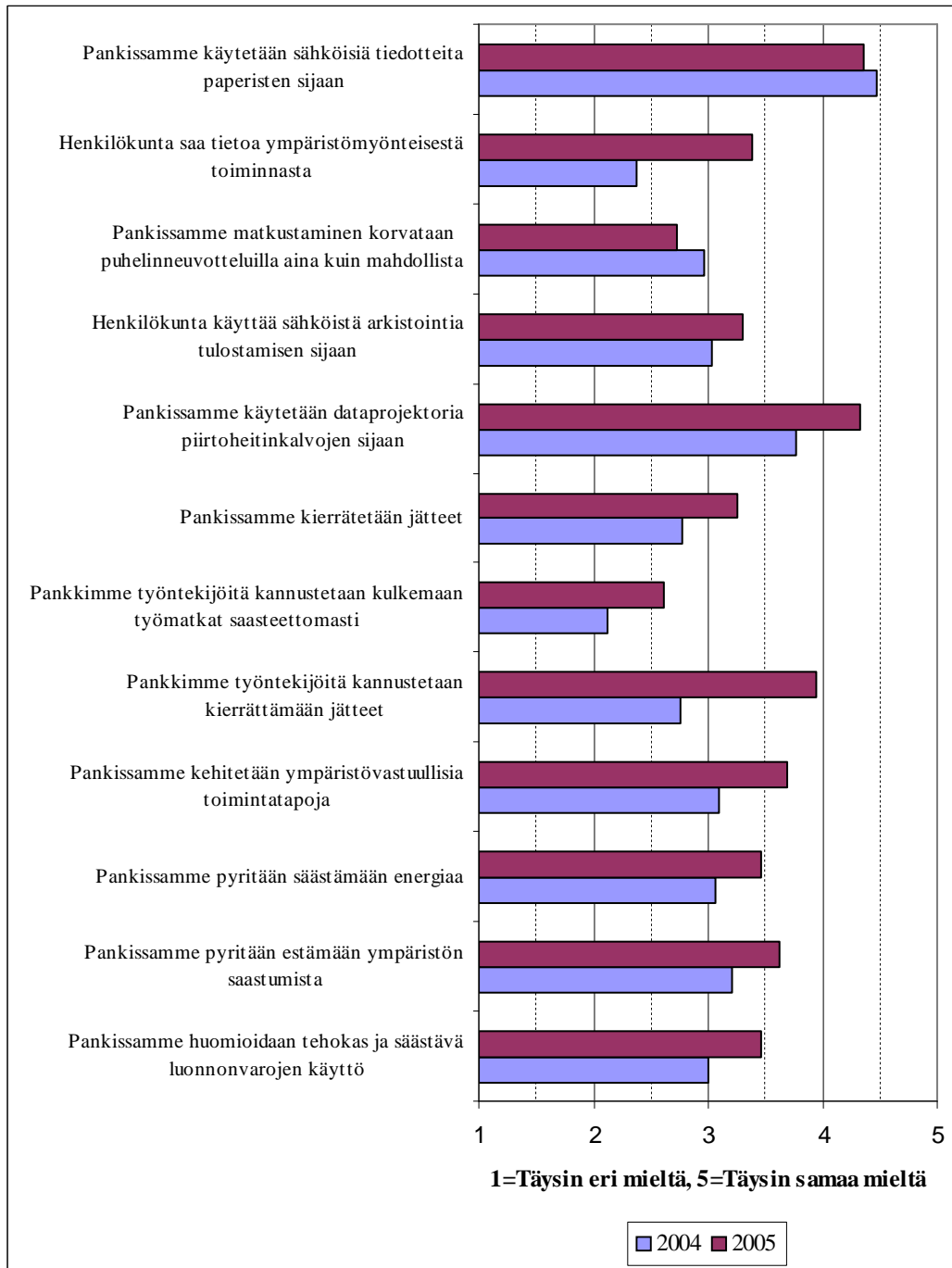
vastuulla. Lisäksi kierrättämisestä vastasi oma vastuuhenkilönsä, joka laati lajitte-luohjeet konttorille sekä piti yhteyttä ympäristöjärjestelmän vastuuhenkilöön ja jätehuoltoyrityksiin.

Konttorissa suoritettiin WWF:n toimistotarkastus marraskuussa 2005, ja sille myönnettiin Green Office -merkki, joka edellyttää raportointia ympäristöasioista WWF:lle vuosittain ja pyrkimystä jatkuvaan parantamiseen. Kehittämiskohteina ovat lajittelun tehostaminen ja mahdollisesti ympäristöryhmän perustaminen, jo-hon kuuluisivat ainakin pankin kiinteistöpäällikkö, postituksista ja kierrätyksestä vastaava henkilö sekä ympäristöjärjestelmän vastuuhenkilö.

Yhteiskuntavastuun tai esimerkiksi ympäristövastuun johtaminen vaatii määrätyn-laisia työkaluja ja keinoja, ja sen tulisi olla vahvasti yhteydessä muuhun johtami-seen. Vastuutoimet ovat siis vahvasti riippuvaisia yrityksen johdosta, jolla on en-sisijainen vastuu. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin johtajien vaihtuessa myös ympäristöjohtamisen merkitys osana yrityksen muuta johtamista väheni.

Rahoitus- ja sijoituspalveluissa ympäristönäkökulmia ei ole huomioitu ympäris-töpolitiikassa määritellyllä tavalla ainakaan tietoisesti, eivätkä työntekijät ole vie-lä sisäistäneet ympäristöohjelmaa kokonaisuudessaan millään organisaatiotasolla. Ulkoista tiedottamista ympäristövastuusta ei ole haluttu tehdä alkuperäisistä suunnitelmista huolimatta. Yhtäältä on pelätty, että asiakkaat kiinnittävät sen jäl-keen liikaa huomiota pankin ympäristötoimiin, ja mahdollisesti arvostelevat pankkia herkemmin, jos kaikki päätökset eivät ole ympäristömyönteisiä. Toisaalta myös ympäristövastuullisuuden yhdistämistä vahvasti vihreään liikkeeseen on pelätty. Ympäristöjärjestelmä on saanut aikaan joitakin muutoksia negatiivisten ympäristövaikutusten minimoimisessa, ja konttorin ympäristötietoisuus on lisään-tynt. Ympäristöjärjestelmä ei ole kuitenkaan vaikuttanut laajasti konttorin ympä-ristötoimiin ja kustannustehokkuuteen mittareiden perusteella (liite 7). Järjestel-män kehittäminen on myös osoittanut, että sillä tulisi olla vastuullinen vetäjä, joka yhteistyössä pankin johdon ja henkilöstön kanssa vastaa konttorin ympäristöystä-vällisistä toimintatavoista.

Green Office -järjestelmän käyttöönotto näyttää henkilökunnan arvion mukaan kuitenkin lisänneen konttorin ympäristövastuullisia toimia (kuva 25). Vastuulli-suus ei siis ole jäänyt vain ympäristöohjelman tai sanojen tasolle. Erot vuosien 2004 ja 2005 välillä ympäristömyönteisestä toiminnasta tiedottamisessa ja jättei-den kierrätykseen kannustamisessa ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Ympä-ristövastuullisten toimintatapojen kehittämisen ja luonnonvarojen säästävän käy-tön kehitys on tilastollisesti merkitsevää. Ainoastaan puhelinneuvotteluiden käyt-tö, sähköinen arkistointi ja sähköisten tiedotteiden käyttö eivät poikkeaa tilastolli-sesti merkitsevästi edellisvuodesta.

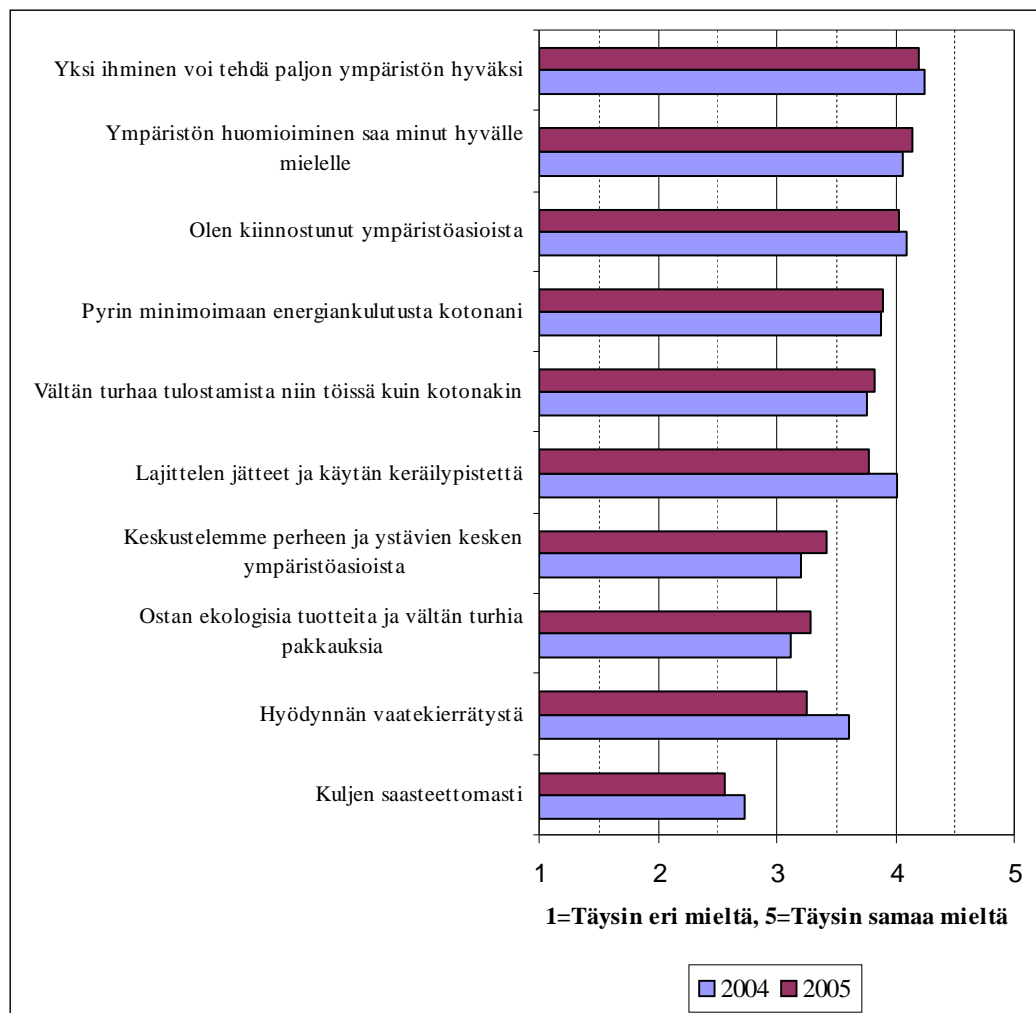


**Kuva 25.** Ympäristötoimien muutos vuosina 2004 ja 2005 Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa, vastauskeskiarvot.

Etelä-Pohjanmaan Osuuspankkia voidaan pitää case-tapauksena selvitettäessä, miten ympäristövastuulliset toimet ja ajattelu siirtyvät ympäristöjärjestelmän käyttöönoton jälkeen henkilöstön omaan henkilökohtaiseen elämään ja toimin-

taan. Aiemminhan jo kävi ilmi, että Green Office -konttoreiden ja verokkikonttoreiden henkilökunnan ympäristökäyttäytymisessä ei ollut eroja. Voidaan kuitenkin olettaa, että järjestelmän käyttöönotto vaikuttaa siten, että henkilöstön vapaaehtoinen ympäristövastuullisuus lisääntyy.

Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin henkilökunta näyttää olevan kiinnostunut ympäristöasioista, ja ympäristön huomioiminen saa heidät hyvälle mielelle (kuva 26). Lisäksi he uskovat, että yksikin ihminen voi tehdä paljon ympäristön hyväksi. Asenteet eivät kuitenkaan ole muuttuneet teoiksi, ja konkreettisiin tekoihin liittyvät muutujat saavat poikkeuksetta arvoja alle neljän. Vaikka vuosien välillä on pieniä eroja, ne eivät kuitenkaan ole varianssianalyysin perusteella tilastollisesti merkitseviä. Ympäristöjärjestelmän käyttö ei siis näytä vaikuttavan henkilöstön omaan ympäristökäyttäytymiseen ainakaan yhden vuoden aikana.



**Kuva 26.** Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin henkilökunnan vapaaehtoiset ympäristötoimet, vastauskeskiarvot.

## 9.5 Asiakkaiden näkemykset pankkien yhteiskuntavastuusta

Tässä luvussa tuodaan esiin asiakkaiden näkemyksiä pankkien yhteiskuntavastuusta. Käsityksiä on selvitetty viiden osuuspankin asiakkailta kyselyn avulla vuonna 2004 ja 2005.

### 9.5.1 *Pankinvalintakriteerit ja mielikuvat pankkien vastuullisuudesta*

Kuten tässä tutkimuksessa on aiemmin käynyt ilmi, eivät pankkien asiakkaat tavallisesti ole erityisen sitoutuneita pankkiinsa, ja vaikka Suomessa toimivat pankit ovatkin profiloituneet kukin omalla tavallaan, ovat niiden palvelut keskenään hyvin samankaltaisia. Tässä alaluvussa selvitetään niitä tekijöitä, joiden mukaan pankkien toimintaa arvioidaan pankinvalintatilanteessa.

Asiakaskyselyssä vastaajat merkitsivät kolme tärkeintä pankinvalintakriteeriä yhdestätoista mahdollisesta. Saadut arvot on pisteytetty ja painotettu seuraavalla tavalla: tärkein kriteeri sai painoarvon 3, toiseksi tärkein painoarvon 2 ja kolmanneksi tärkein painoarvon 1. Tämän jälkeen kriteerit asetettiin tärkeysjärjestykseen (taulukko 13).

Ehdottomasti tärkeimmäksi kriteeriksi nousi *hyvä palvelu*, joka sai 23 % painoteuista kokonaispisteistä. Toiseksi tärkeimmäksi kriteeriksi asiakkaat olivat arvioineet *luotettavuuden* (18 %). Kolmanneksi tärkeimmäksi kriteeriksi erottui *kohdulliset palvelumaksut* (12 %), joskin hyvät lainaehdot ja asiakkaista huolehtiminen olivat lähes yhtä tärkeitä kriteereitä. Hyvät tuotteet, ympäristöstä huolehtiminen, hyvä imago ja alueen toiminnassa mukana oleminen osoittautuivat vähäpätöisimmiksi kriteereiksi.

Jakauma myötäilee hyvin The Co-operative Bankin Dave Smithin haastattelua (15.11.2005), jossa hän kertoi englantilaisten valitsevan pankkinsa pääasiassa asiakaspalvelun perusteella. Hyvä palvelu ei kuitenkaan tarkoita kaikille ihmisille samaa asiaa. Esimerkiksi asiakaskyselyistä tuli selvästi esiin nuorten asiakkaiden vaatimukset palvelulle: heidän mielestään yhä suurempi osa pankin palveluista tulisi siirtää internetiin ja itse hoidettaviksi. Pankkiasioita halutaan hoitaa missä ja milloin vain.

**Taulukko 13.** Pankinvalintakriteerit ja niiden painotetut pisteet.

Kriteerit	Painotetut pisteet	% kokonaispisteistä
Hyvä palvelu	737	23
Luotettavuus	590	18
Kohtuulliset palvelumaksut	385	12
Hyvät lainaehdot	365	11
Huolehtii asiakkaitaan	318	10
Omistajajäsenyys	265	8
Vakavarainen yritys	257	8
Mukana alueen toiminnassa	126	4
Hyvä imago	91	3
Huolehtii ympäristöstään	68	2
Hyvät tuotteet	44	1

Iäkkäämmät ihmiset puolestaan kritisoivat palvelutavan muutosta. Asioiden hoitaminen internetillä koettiin hankalaksi tai jopa mahdottomaksi. Näin ollen nuoret pitävät useimmiten hyvänä palveluna mahdollisimman laajaa sähköisten pankki-palveluiden tarjontaa, kun taas iäkkäämmät ihmiset kaipaavat laajaa palveluverkkoa ja ihmistä, jonka kanssa pankkiasioista keskustella kasvotusten. Pankkien onkin tasapainoiltava eri asiakasryhmien vaateiden välillä sopeuttaakseen omaa toimintaansa. Tällaisen ongelman edessä ovat juuri pankit, jotka pyrkivät palvelemaan laajasti kaikkia alueen ihmisiä sen tarkemmin profiloitumatta. Sopeuttaminen voikin tarkoittaa tiettyyn asiakasryhmään panostamista tai toisaalta odotusten keskitiellä kulkemista.

Luotettavuus, joka arvioitiin toiseksi tärkeimmäksi kriteeriksi, tarkoittaa asiakas-kyselyiden avoimien vastausten perusteella muun muassa sitä, että asiakas voi luottaa rahojensa pysyvyyteen pankissa ja että esimerkiksi lainajärjestelyt sujuvat kuten on ennalta sovittu. Tietenkin myös pankkisalaisuus, joka korostuu etenkin yrityssektorilla, kuuluu merkittävänä osana pankkien luotettavuuteen. Luotettavuus, kuten hyvä palvelukin, konkretisoituvat vahvimmin pankin sisäisen ja ulkoisen ympäristön vuorovaikutuksessa asiakaskohtaamisissa. Kohtuulliset palvelumaksut vaikuttivat kolmanneksi eniten asiakkaiden pankinvalintaan. Ne mainittiin asiakkaiden vastauksissa usein myös, kun heiltä tiedusteltiin parannusehdotuksia osuuspankille: maksuja pidettiin kohtuuttomina.

Yhteiskuntavastuuseen perinteisesti liitetyt tekijät, kuten osallistuminen alueen toimintaan ja ympäristövastuu, olivat neljän vähiten tärkeän kriteerin joukossa. Tämänkin perusteella voidaan yhtyä The Co-operative Bankin Dave Smithin ajatukseen siitä, että hyvin harva ihminen valitsee pankkia yhteiskuntavastuun perusteella. Asiakkailta saattaa siis olla merkittäviä odotuksia ja vaatimuksia pankkinsa

yhteiskuntavastuullisuudelle, mutta niihin vastaaminen ei kuitenkaan vaikuta asiakkaiden pankinvalintaan. Näin ollen mikäli pankkien motiivi yhteiskuntavastuun kantamiseen on utilitaristinen (mihin johtajien käsitykset viittasivat), ei vastuullinen liiketoiminta ole kovinkaan houkutteleva vaihtoehto. Kuitenkin jos kaikki tärkeimmiksi arvioidut kriteerit täyttyvät ja ovat hyvin samankaltaisia kaikissa pankeissa, voi yhteiskuntavastuullisuus toimia lisäarvona ja vaikuttaa myös pankin valintaan.

Viimeisimmäksi valintakriteeriksi jäi yllättäen 'hyvät tuotteet', vaikka esimerkiksi Englannissa se on yksi kolmesta tärkeimmästä kriteeristä. Tämä voidaan selittää usealla eri tavalla. Ensinnäkin suomalaisten pankkien tuotteet ovat hyvin samankaltaisia, joten asiakkaat eivät välttämättä kiinnitä huomiota niihin valitessaan pankkia. Todennäköisempi syy on kuitenkin se, että suomalaiset eivät vielä koe pankkien myyvän tuotteita. Pankkien ymmärretään kyllä myyvän palvelua, mutta ei tuotetta. Tämä selittää osaltaan myös palvelumaksukritiikin: ostetuista tuotteista (esimerkiksi rahasto tai kortti) ei olla valmiita maksamaan, vaikka S-Marketissa on luonnollista maksaa maidosta tai päivän lehdestä.

Asiakaskyselyssä selvitettiin myös asiakkaiden mielikuvia eri pankkien vastuullisuudesta. Tällä haluttiin selvittää, minkälaisen profiilin omistavat pankit luokitellaan tavallisimmin yhteiskuntavastuulliseksi. Asiakkaat merkitsivät lomakkeeseen kolme mielestään vastuullisinta pankkia. Luonnollista on, että suurin osa vastaajista arvioi osuuspankit vastuullisimmiksi, sillä otokseen kuului ainoastaan osuuspankkien asiakkaita. Tästä syystä osuuspankkien saama pistearvo ei ole vertailtavissa muiden pankkien arvoihin (taulukko 14).

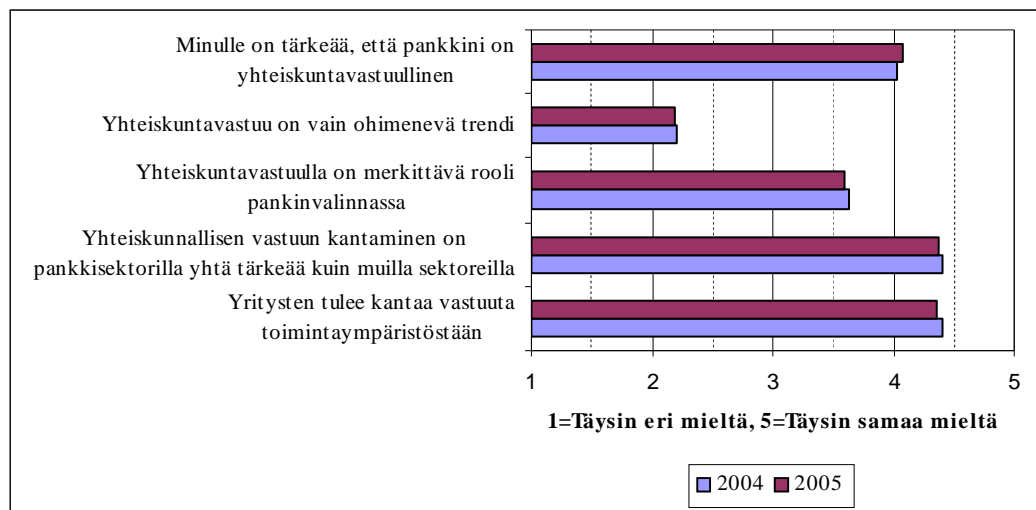
Osuuspankkien asiakkaiden mukaan muista pankeista vastuullisimmiksi osoittautuivat molempina tarkasteluvuosina paikallisosuuspankit. Tulokseen vaikuttavat todennäköisesti osuustoiminnalliset arvot, jotka ovat mitä luultavimmin tärkeämpiä osuuspankkien asiakkaille kuin esimerkiksi liikepankkien asiakkaille. Paikallisosuuspankit on myös arvioitu viime vuosina parhaiksi suomalaisiksi asiakaspalveluyrityksiksi, mikä kertoo omaa tarinaansa pankin toiminnasta asiakkaiden hyväksi. Hyvä asiakaspalvelu rinnastetaan usein myös hyväksi vastuunkannoksi. Nordea sijoittui molempina vuosina toiseksi vastuullisimmaksi pankiksi. Nordea onkin kaikkien otokseen kuuluvien viiden pankin pääkilpailija, ja sillä on näkyvä rooli kaikilla viidellä alueella. Kolmanneksi vastuullisimmaksi pankiksi arvioitiin vuonna 2004 säästöpankit ja vuonna 2005 Sampo Pankki.



**Taulukko 14.** Pankkien vastuullisuutta arvioivat painotetut pisteet.

	2004	2005
<del>Osuuspankki</del>	<del>555</del>	<del>853</del>
Paikallisosuuspankki	171	249
Nordea	160	193
Säästöpankki	132	142
Sampo	72	146
Tapiola	49	80
Handelsbanken	32	54
Ålandsbanken	16	19
Muu pankki	7	7

Yhteiskuntavastuun merkitystä asiakkaiden keskuudessa selvitettiin pääosin samojen väittämien avulla kuin henkilöstökyselyssäkin. Kilpailuetunäkökulman sijaan asiakkailta kuitenkin kysyttiin yhteiskuntavastuun merkitystä pankin valinnassa. Merkitys ei ollut kumpanakaan vuonna kovinkaan suuri, yltäen juuri yli positiivisen raja-arvon 3,5 (kuva 27).

**Kuva 27.** Yhteiskuntavastuun merkitys asiakkaille vuosina 2004 ja 2005, vastauskeskiarvot.

Yrityksiltä kuitenkin odotettiin vastuunkantoa, ja pankkisektorin vastuullisuutta pidettiin yhtä tärkeänä kuin muidenkin sektoreiden vastuullisuutta. Myös tässä yhteydessä voidaan todeta, että asiakkailta on suuria odotuksia pankkinsa vastuun suhteen, mutta vastuun kantamisella ei ole kuitenkaan suurta merkitystä valittaessa pankkia. Vastaavanlaisia tuloksia on saatu myös muista kuluttajakäyttäytymis-

seen liittyvistä tutkimuksista: kuluttajat saattavat odottaa vastuullista toimintaa ja esimerkiksi eettisiä tuotteita, mutta eivät kuitenkaan todellisuudessa niitä hanki (ks. mm. Doane 2002: 54). Pankkitoiminnan oikeutus voidaan Suomessa siis pääosin hankkia hyvällä palvelulla, luotettavuudella ja alhaisilla hinnoilla, ja omaehtoinen vastuullisuus on näin ollen pelkkää retoriikkaa. Toiminnan tulee kuitenkin pysyä lain sallimissa rajoissa. Asiakkaat eivät pitäneet yhteiskuntavastuuta yhtä tärkeänä kuin pankkien henkilökunta.

Asiakkaat myös uskoivat henkilöstöä herkemmin yhteiskuntavastuun olevan vain muoti-ilmiö, joskin keskiarvo ylsi heilläkin lähelle arvoa 2 (hajonta vuonna 2004 oli 1,14 ja 1,13 vuonna 2005). Vuosien 2004 ja 2005 välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa.

Asiakkaita pyydettiin myös mainitsemaan jokin yhteiskuntavastuunsa hyvin kantava yritys sekä kertomaan, mitkä ovat heidän mielestään yhteiskuntavastuullisen yrityksen tunnusmerkkejä. Ensimmäisenä tarkasteluvuonna asiakkaat mainitsivat yhteensä 46 eri yritystä, joista ainoastaan kaksi oli ulkomaalaisia yrityksiä: kosmetiikkayritykset The Body Shop ja Yves Rocher, joka mainittiin kerran. Vuonna 2005 mainittiin 62 eri yritystä, joista kolme oli ulkomaisia: The Body Shop, hampurilaisravintolaketju McDonald's ja soitinalan kansainvälinen yritys Thomann, joka mainittiin ainoastaan kerran. Asiakkaat yhdistivät henkilöstön tapaan vastuullisuuden vahvasti suomalaisuuteen ja erityisesti paikallisia yrityksiä pidettiin vastuullisina. Body Shopin esiin nouseminen on luonnollista, sillä yritys tunnetaan ympäri maailmaa juuri eettisestä toimintatavastaan ja ympäristöystävällisistä tuotteistaan. Body Shopin brändi on ollut toimiva ja myyvä, ja yritys onkin toiminut 1970-luvulta saakka menestyksekkäästi.

Myös McDonald's oli mielenkiintoinen valinta vastuulliseksi yritykseksi. Yritys on ollut tämän tästä julkisuudessa yhteiskuntavastuullisista aiheista sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Tunnetuin esimerkki McDonald'sin saamasta kritiikistä on niin sanottu McLibel-oikeudenkäynti, joka oli Englannin historian pisin oikeudenkäynti kestäen seitsemän vuotta. Kaikki alkoi Lontoon Greenpeacen julkaisemasta lehtisestä, jossa hampurilaisravintolaa syytettiin sademetsien hävittämisestä, kolmannen maailman köyhyydestä, eläimiin kohdistuvasta julmuudesta, jätteiden tuottamisesta, epäterveellisistä tuotteista, huonoista työoloista ja riistomainonnasta, joka kohdistui erityisesti lapsiin. Väitteet eivät luonnollisestikaan olleet kovin vakuuttavia.

Lehtisestä suivaantuneena yritys jätti viidelle aktivistille vuonna 1990 herjaussyytteen, joista kolme pyysi yritykseltä anteeksi ja luopui syytöksistään. Kaksi aktivistia kuitenkin seisoivat sanojensa takana koko oikeudenkäynnin ajan. Tuomio julistettiin lopulta kesäkuussa 1997, jossa aktivistit määrättiin maksamaan yrityk-

selle vahingonkorvauksia yli 60000 dollaria. Oikeus kuitenkin katsoi todeksi muun muassa sen, että McDonald's riistää mainonnassaan lapsia. Yritys ei ole yrittänyt periä vahingonkorvauksia aktivisteilta, eikä se ole enää vaatinut lentolehtisten levittämisen lopettamista. Oikeudenkäynnin jälkeen kuuluisat lentolehtiset ovatkin olleet haluttuja. (Klein 2002: 350–353.) McDonald'sin yhteiskuntavastuullisuus on ollut kuitenkin esillä myös positiivisessa mielessä. Yritys muun muassa perusti Ronald McDonald Lastentalo-säätiön Suomeen vuonna 1996. Lastentalosäätiön tarkoituksena on edistää lasten hyvinvointia keräämällä varoja lasten terveydenhoidon edistämiseen ja ylläpitää Ronald McDonald Taloa, joka on tarkoitettu pitkäaikaissairaille lapsille ja heidän perheilleen majoitusvaihtoehdoksi pitkien sairaalahoitojen ajaksi. (McDonald's 2006.) Mielipiteet McDonald'sin yhteiskuntavastuullisuudesta varmasti siis vaihtelevat laidasta laitaan. Vastakkain ovat myös todelliset teot ja tehokas maineenhallinta erityisesti markkinointiviestinnän keinoin.

Molempina vuosina vastuullisimmaksi yritykseksi nousi selkeällä enemmistöllä Nokia. Valintaa perusteltiin pääosin sen suomalaisuudella ja työllistävällä vaikutuksella. Toiselle sijalle ylsi molempina vuosina S-ryhmä, johon liittyen korostettiin sen osallistumista paikalliseen toimintaan sekä erilaisten hankkeiden tukemista. Kolmanneksi ylsi ensimmäisenä tarkasteluvuonna Atria (merkittävä työllistäjä erityisesti EPOP:n alueella, maininnat pääasiassa EPOP:n asiakkaiden vastauksissa) ja toisena vuonna Kesko, joka sijoittui vuonna 2004 neljänneksi. Nokia, S-ryhmä ja Kesko mainittiin tasaisesti kunkin pankin alueella. Näiden suurten yritysten jälkeen äänet jakautuivat hyvin tasaisesti erityisesti paikallisille yrityksille. Merkittävimpinä näistä nousivat esiin Ponsse ja Finnkarelia. Asiakkaiden arvosteluperusteissa ja vastuullisen yrityksen valinnassa korostuivat siis selkeästi paikallisuus ja alueellisuus, työllistävyys sekä yrityksen toimiminen vahvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Globaalia vastuullisuutta ei pidetty kovinkaan tärkeänä. Molempina vuosina jaetulle toiselle sijalle kuitenkin ylsi ajatus siitä, että yhteiskuntavastuullisia yrityksiä ei ole enää olemassa.

"(Yhteiskuntavastuullinen) yritys antaa ulospäin kuvan, että heitä kiinnostaa muukin kuin voiton tekeminen. En usko että näitä yrityksiä on olemassa"

Vastaaja 2005/1273.

Tärkein yhteiskuntavastuuta kuvaava ominaisuus asiakkaiden avointen vastausten perusteella oli molempina vuosina asiakkaiden, henkilökunnan ja ympäristön

huomioiminen (taulukko 15). Huomioimisena voidaan pitää jatkuvaa vastuiden ja vaateiden prosessointia pankin ja sisäisen ja ulkoisen ympäristön välillä. Tämän jälkeen vuonna 2004 tärkeiksi ominaisuuksiksi nousivat tasa-arvo useimmiten asiakkaiden tasapuoliseen kohteluun liittyen, suomalaisuus sekä erilaisten kulttuuri- ja urheiluhankkeiden tukeminen. Vuonna 2005 tärkeitä tekijöitä olivat paikallisuus ja alueen hyväksi toimiminen, suomalaisuus sekä se, että yrityksen ajatuksena ei ole ainoastaan voiton maksimointi. Asiakkaiden käsitykset yhteiskuntavastuun ominaisuuksista ovat hyvin samanlaisia kuin henkilöstönkin näkemykset: myös asiakkaat korostivat pääosin sosiaalista ja ympäristövastuuta.

**Taulukko 15.** Yhteiskuntavastuullisen yrityksen ominaispiirteitä pankkien asiakkaiden mukaan vuosina 2004 ja 2005.

	2004	2005
1.	Asiakkaiden huomioiminen (sisältäen myös eri asiakasryhmät, erityisesti nuoret, vanhukset ja lapsiperheet)	Henkilökunnan huomioiminen
2.	Ympäristön huomioiminen	Ympäristön huomioiminen
3.	Henkilökunnan huomioiminen	Asiakkaiden huomioiminen (sis. asiakasryhmät)
4.	Tasapuolisuus, tasa-arvoasiat	Paikallisuus, alueen hyväksi toimiminen
5.	Suomalaisuus	”Ei vain maksimoi voittoa”
6.	Kulttuurin ja urheilun tukeminen	Suomalaisuus

Vain muutama vastaaja huomioi yrityksen ja yritysjohtajien näkökulman asiaan sekä taloudellisen vastuun.

”Yhteiskuntavastuu on varmaan vasta tulossa muotiin, kun yritysten on toisaalta pakko siirtää tuotantoa halvempiin maihin: kuluttajat tekevät valintoja ja samalla syyttävät yrityksiä vastuuttomiksi – ei mikään helppo asia yritysjohtajillekaan. Voi olla vastuullista siirtää tuotanto halvempiin maihin, jos vaihtoehto on lopettaminen.”

Vastaaja 2005/1459.

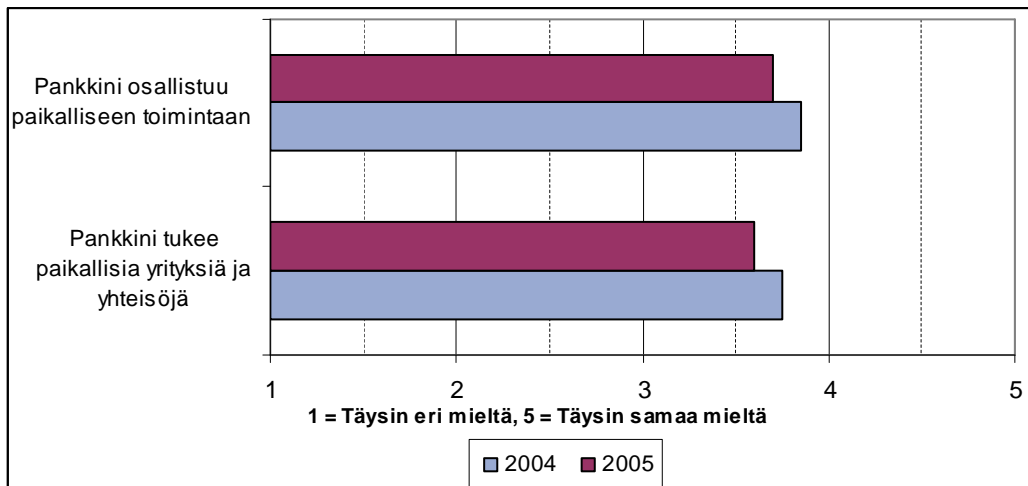
Edellä mainitussa näkemyksessä yhteiskuntavastuun kantaminen nähdään laajempaa kokonaisuutena ja useammasta näkökulmasta. Vastaajan mielipiteestä käy ilmi asiakkaiden ja liikkeenjohdon välinen konflikti vastuullisuuteen liittyen. Yrityksiltä odotetaan vastuullisuutta, mutta koska hinta on yksi merkittävimmistä asiakkaiden valintoihin vaikuttavista tekijöistä, se ajaa viime kädessä vastuullisuuden ohi.

Vastaajien moninaiset mielipiteet vastuullisen yrityksen piirteistä tiivistyvät hyvin vastaajan 2004/1597 ajatukseen yhteiskuntavastuullisesta yrityksestä:

"Se pitää toimintansa pääsääntöisesti Suomessa, jopa syrjäisilläkin seuduilla. Sen tuotteiden kotimaisuusaste on korkea, työntekijöistä pidetään hyvää huolta, samoin asiakkaista ja ympäristöasioista. Firman tuotteet pidetään kovassa iskussa – aivan kehityksen kärjessä. Tarvittaessa pitää yrityksestä löytyä tiettyä joustavuutta, inhimillisyydentajua ja talonpoikaisjärkeä riittävästi, eikä saa tempoilla ohimenevien trendien mukana liikaa, vaan pitää olla oma selkeä linja ja tyyli. Oltava myös kokonaisvaltaista näkemystä asioista ja kykyä ennakoida tulevaa."

Näkemyksessä korostui suomalaisuus kuten asiakkaiden ja henkilöstön vastauksissa laajemminkin. Myös asiakkaat näyttävät olevan sitä mieltä, että yrityksen vastuu voidaan rajata yhden valtion tai alueen sisälle, jolloin voidaan puhua "laajennetusta itsekkyydestä". Vastaajan käsityksessä yhdistyivät myös yhteiskuntavastuu- ja kontingenssiajattelu, jossa vastuullisen yrityksen oletettiin olevan joustava ja ennakoiva, mikä voidaan saavuttaa esimerkiksi aktiivisella sidosryhmävuoropuhelulla. Näkemyksen mukaan vastuullisuus on myös hyvin pitkälti sama asia kuin yrityksen menestyminen.

Asiakkaat arvioivat kyselyssä myös pankin osallistumista paikalliseen toimintaan ja paikallisten yritysten ja yhteisöjen tukemista. Molemmat arvioitiin tyydyttävälle tasolle, ja erot vuosien välillä ovat tilastollisesti ainoastaan oireellisia (kuva 28).



**Kuva 28.** Asiakkaiden mielipide pankin paikallisuuden huomioimisesta, vastauskeskiarvot.

#### 9.5.2 *Taloudellinen vastuu*

Asiakkaiden mielipiteet pankkien taloudellisesta vastuusta olivat pääosin negatiivissävytteisiä: pankkien oletettiin pyrkivän vain jatkuvaan voittojen maksimointiin. Pieni osa vastaajista (useimmiten miehiä) kuitenkin huomioi myös pankin kannattavuusvaateet. Tämä ryhmä puolestaan suhtautui yhteiskuntavastuuseen yllättävän negatiivisesti: pankkia pidettiin näissä näkemyksissä yrityksenä, jonka tehtävänä on tuottaa vain voittoa, eivätkä vastuutoimet ole tarpeen.

Myös rahoituspalveluihin liittyen asiakkaat korostivat alueellisuutta, ja toivoivat pankkien rahoittavan erilaisia aluetta kehittäviä hankkeita ja ympäristösuojelua edistäviä projekteja positiivista seulontaa käyttämällä. Osa vastaajista toivoi pankkien rahoituspäätöksiin myös lisää joustavuutta siten, että ne voisivat myöntää herkemmin lainoja ja tehdä nopeammin lainapäätöksiä. Tämä on yksi hyvä esimerkki ympäristön vaateiden ja eettisen vastuun konfliktista. Aina vaateisiin vastaaminen ei ole aitoa vastuullisuutta.

Pankkikriisi oli merkittävin yksittäinen asia, jonka asiakkaat toivat esiin. Kriisiä pidettiin parhaana esimerkkinä pankkien vastuuttomuudesta. Asiakkaat kertoivatkin lukuisia tarinoita omista tai läheistensä kokemuksista pankkikriisiin liittyen. Tähän liittyen ”lainojen tuputtamisen” toivottiin vähenevän, ja rahoituspäätöksiin toivottiin entistä enemmän harkintaa. Samankaltaiseen näkemykseen pankkikriisin ja epäeettisen toiminnan yhteneväisyyksistä on päätynyt Safakli (2005) tutki-

essaan Turkin pankkikriisiin johtaneita syitä. Safaklin mukaan eettisyyden huomiotta jättäminen oli merkittävässä roolissa Turkin pankkikriisissä. Puutteellisella etiikalla viitattiin kyseisessä tutkimuksessa erityisesti olemattomaan taloudelliseen vastuuseen: vakuudettomien luottojen myöntämiseen, varojen väärinkäyttöön, läpinäkyvyyden puutteeseen ja riskisijoituksiin.

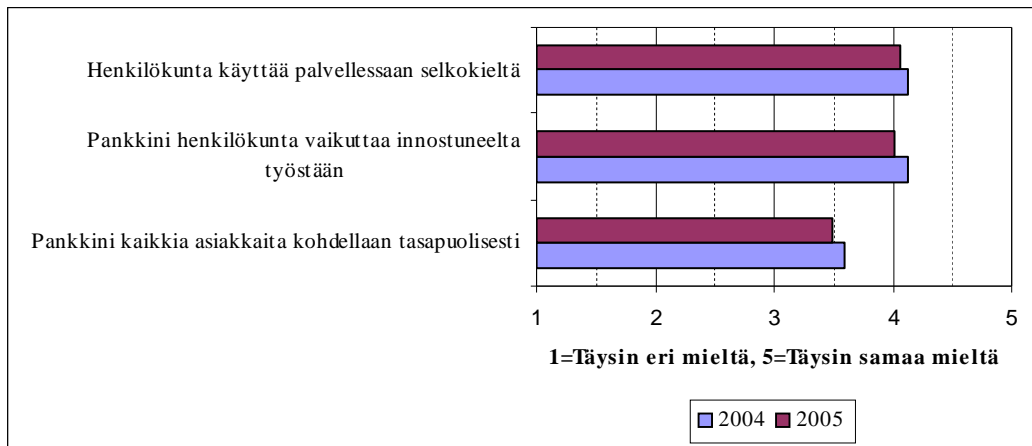
Vain muutama vastaaja toivoi pankeilta eettisen näkökulman huomioimista myös sijoittamisessa: sekä pankin omissa sijoituksissa että eettisten rahastojen tarjonnassa.

### 9.5.3 Sosiaalinen vastuu

Asiakaskyselyssä sosiaalisen vastuun kantamista selvitettiin asiakaspalvelun ja asiakkaan huomioon ottamisen, eri asiakasryhmien huomioimisen, paikallisen toiminnan sekä tiedotuksen, hyväntekeväisyyden ja maineen kautta.

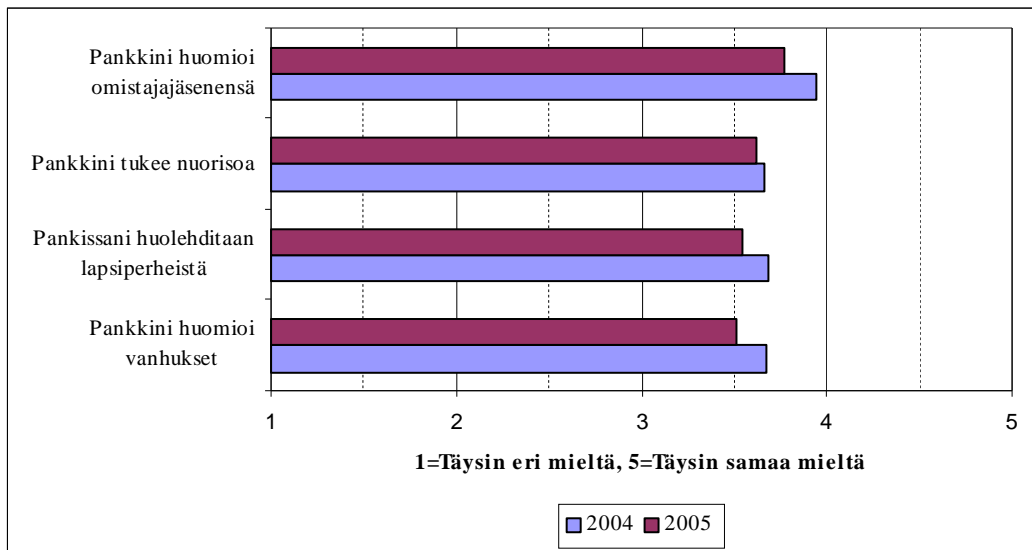
Asiakkaiden arvion mukaan henkilökunta vaikutti innokkaalta työssään, ja he palvelivat asiakkaita ymmärrettävästi ja asiakas huomioon ottaen (kuva 29). Panakit ovat tämän perusteella panostaneet sisäiseen sosiaaliseen vastuuseensa, jolloin henkilökunnan on helpompi toteuttaa myös omassa työssään sekundääristä vastuuta ulkoisiin sidosryhmiin päin. Asiakkaiden tasapuolinen kohtelu kuitenkin arvioitiin myös asiakkaiden taholta muita väittämiä huomattavasti heikommaksi. Vuonna 2005 arvosana ei yltänyt raja-arvon 3,5 tasolle (hajonta vuonna 2004 oli 1,09 ja 1,03 vuonna 2005). Yksittäisten pankkien keskiarvot vaihtelivat välillä 3,3–3,73. Tasapuolisuutta peräänkuulutettiin erityisesti hyvin ja heikosti toimeentulevien asiakkaiden välillä sekä muutamassa tapauksessa myös etnisten ryhmien välillä. Kuitenkin OP-Pohjola-ryhmän vastuuraportin mukaan osuuspankeissa ”... ihminen kohdataan arvokkaana ja tasavertaisena yksilönä”. OP-Pohjola-ryhmä näyttää tiedostaneen tasa-arvoasioiden luomat haasteet, ja sillä onkin meillä hankkeita, jolla pyritään lisäämään tasa-arvoa niin sisäisesti kuin ulkoisesti.

Asiakkaiden asenteet ovat jyrkentyneet selkeästi vuodesta 2004 vuoteen 2005, ja he ovat antaneet pankilleen pienempiä arvoja toisena tarkasteluvuotena. Erot eivät ole kuitenkaan tilastollisesti merkitseviä.



**Kuva 29.** Asiakkaiden huomioiminen pankkityössä asiakkaiden mukaan, vastauskeskiarvot.

Asiakkaiden arvion mukaan pankit huomioivat eri asiakasryhmät kohtuullisen hyvin arvojen yltäessä hieman yli 3,5:n (kuva 30). Omistajajäsenet kuitenkin huomioidaan hieman muita ryhmiä paremmin. Tasa-arvoprojekteista huolimatta OP-Pohjola-ryhmän strategia pyrkii tuottamaan lisäarvoa erityisesti omistajajäsenilleen, joten tässä mielessä ero on pankin näkemyksen mukaan aiheellinen.

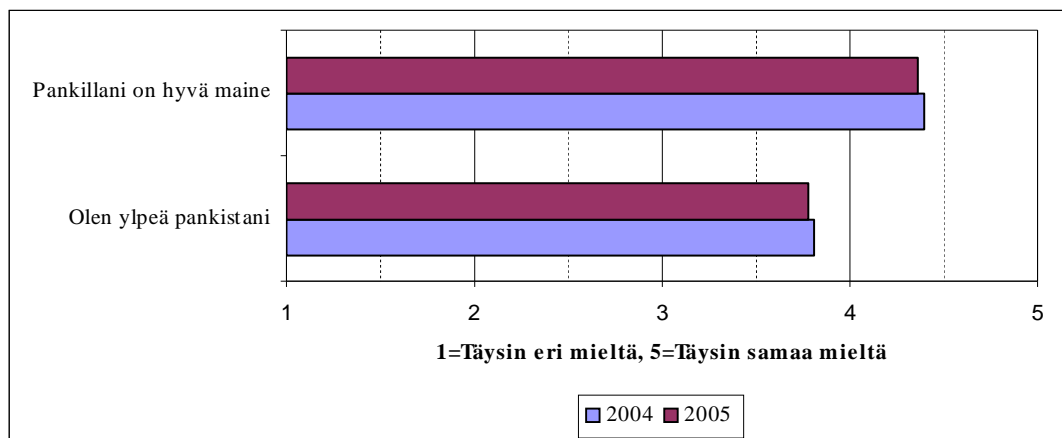


**Kuva 30.** Eri asiakasryhmien huomioiminen asiakkaiden mukaan, vastauskeskiarvot.



Tässäkin tarkastelussa kaikkien muuttujien osalta asiakkaiden mielipiteissä on siirtymää kriittisempään suuntaan, joskaan erot kahden tutkimusvuoden välillä eivät ole merkittävät. Vanhusten ja omistajajäsenten huomioimisen kehitys on kuitenkin tilastollisesti melkein merkitsevä (edellisten osalta  $F = 3,551$ ,  $\alpha = 0,044$  ja jälkimmäisten osalta  $F = 3,717$ ,  $\alpha = 0,050$ ). Omistajajäsenet voidaan kuitenkin rinnastaa liikepankkien omistajiin niin halutessa. Perinteisten omistajien merkittävää huomioimista suhteessa muihin sidosryhmiin pidetään usein epäeettisenä. Onkin aiheellista pohtia, mikä viime kädessä on osuuspankin omistajien rooli, ja onko eettisesti oikein, että vastuu kohdistuu ennen kaikkea heihin. Asian puolesta puhuu kuitenkin omistajajäsenyyden avoinna oleminen kaikille sekä suhteellisen pieni rahallinen panostus.

Pankeilla on hyvä maine asiakkaidensa keskuudessa keskiarvojen ollessa noin 4,4 molempina tarkasteluvuosina (kuva 31). On kuitenkin huomattava, että hyvä maine voi syntyä myös pelkästä hyvästä viestinnästä, eikä siihen vaadita välttämättä erityisiä toimenpiteitä. Näin myös vastuullisuuden suhteen. Ylpeyttä pankistaan koki harvempi vastaaja (keskiarvo noin 3,8). Toisaalta väittämää ”Olen ylpeä pankistani” myös arvosteltiin. Vastaajien mukaan tuskin kukaan suhtautuu pankkiinsa niin syvällisillä tunteilla. Pohdinnan alle on kuitenkin hyvä asettaa se, voisiko syvälliset tunteet ja aikaisemmin kuvattu ”elämys” olla mahdollinen myös pankissa.



**Kuva 31.** Pankkien maine asiakkaiden silmissä, vastauskeskiarvot.

Asiakkaiden mielipiteet pankkien sosiaalisesta vastuusta ovat muuttuneet hieman negatiivisempaan suuntaan tutkimusvuosien välillä. Sosiaalista vastuuta kuvaavat

muuttajat saivat asiakkailta poikkeuksetta alhaisempia arvoja toisena tarkasteluvuonna. Negatiivinen muutos voi olla selitettävissä aineistopohjaisilla syillä: toisena tarkasteluvuonna lisätty kolmas kyselykierros saattoi kannustaa myös kriittisempiä asiakkaita osallistumaan tutkimukseen. Toisaalta myös pankkisektorin murros voi olla osaltaan vaikuttamassa tuloksiin. Pankeissa siirrytään vuosi vuodelta enemmän muun muassa sähköisiin palveluihin ja ajanvarausjärjestelmien käyttöön, joita erityisesti vanhukset pitivät pankkien yhteiskuntavastuuta heikentävinä seikkoina. Lyhyen aikajänteen vuoksi kyseisiin tuloksiin on kuitenkin suhtauduttava varauksella. Tutkimuksen pidempi aikajänne mahdollistaisi trendin olemassaolon varmistamisen sekä selventäisi syitä asiakkaiden mielipiteiden muutokseen. Vastaava kysely olisikin perusteltua suorittaa myös tulevana vuosina.

Sosiaaliseen vastuuseen liittyen asiakkailla oli lukuisia parannusehdotuksia. Tärkeimmäksi ehdotukseksi nousi odotetusti pankkien perimien palvelumaksujen alentaminen. Useimmiten vastaajien näkökulma asiaan oli kuitenkin vanhusten huomioiminen. Kyselyyn vastanneista suuri osa oli vanhuksia, mutta myös lukuisat nuoret vastaajat toivoivat pankeilta vanhusten erityistä huomioimista. Vastaajien viesti oli, että iäkkäämmät ihmiset eivät osaa tai heillä ei välttämättä ole mahdollisuutta käyttää internetiä pankkiasioidensa hoidossa. Tästä syystä heidän palvelumaksuihinsa toivottiin kiinnitettävän entistä enemmän huomiota konttoriasioinnin maksujen noustua korkeiksi. Eläkeläisille toivottiin myös enemmän tiedotusta pankkien palveluista selkokielellä. Vanhuksille ja esimerkiksi invalideille toivottiin myös korkeampia tuoleja ja jonotustilanteiden vähenemistä. Ainoastaan tässä yhteydessä vastaajat toivat esiin odotuksensa pankin vastuun kohdistamisesta muihin ihmisryhmiin kuin omaan lähipiiriinsä.

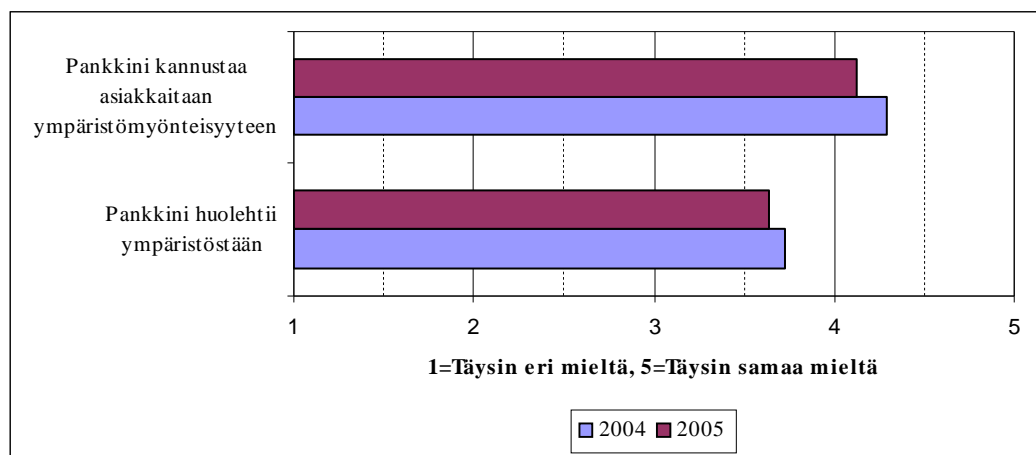
Myös pankkien tavoitettavuutta toivottiin parannettavan: palveluverkoston säilyttäminen oli tärkeäksi noussut kehittämiskohde, ja myös aukioloaikoihin toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota. Pankeissa meneillään olleet konttoriremontit kirvoittivat lukuisiin kommentteihin: konttoreita ei pidetty toimivina ja niihin sijoitetun rahan määrää pidettiin liian suurena.

Osuustoiminnallisuuteen liittyen vastaajat toivoivat selkeämpiä ja parempia etuja jäsenille, ja bonusjärjestelmän rakennetta arvosteltiin epäselväksi. Jotkut olisivat olleet valmiita romuttamaan koko bonusjärjestelmän siten, että bonusten kertymisen sijaan pankit olisivat laskeneet palvelumaksujaan. Lisäksi toivottiin, että hallinnon asiantuntemusta lisättäisiin ja että hallinto koostuisi selkeämmin erilaisten ammattien edustajista, jolloin se edustaisi paremmin pankin asiakaskuntaa ja jäsenistöä. Tämä olisi luonnollisesti myös pankin etu, sillä vuoropuhelu asiakaskuntaa hyvin edustavan hallinnon kanssa mahdollistaisi luotettavamman toiminnan sopeuttamisen toimintaympäristön arvoihin ja odotuksiin.

Asiakkaat toivoivat pankeilta myös enemmän ohjausta oman talouden hoitoon ja erityisesti sijoituspalveluihin liittyen, ja asiakkaiden tasa-arvon toivottiin parantuvan. Myös tiedotukseen liittyviä parannusehdotuksia oli lukuisia. Osa toivoi helposti ymmärrettävää tiedotusta lisää ja toiset peräänkuuluttivat erityisesti avointa ja rehellistä tiedottamista. Moni vastaajista mainitsi myös toivovansa lisää tiedottamista pankin yhteiskuntavastuuseen liittyvistä toimista. Lisäksi pankeille ehdotettiin lukuisten erilaisten hankkeiden tukemista.

#### 9.5.4 Ympäristövastuu

Asiakkaat arvioivat pankkiensa ympäristövastuullisuuden ainoastaan tyydyttävälle tasolle (kuva 32). Pankit kuitenkin kannustivat asiakkaitaan ympäristömyönteisyyteen, mikäli asiaa mitataan verkkopalvelun, verkkotiliotteiden ja suoraveloituksen tarjoamisella. Moni vastaaja kuitenkin kritisoi edellä mainittujen sähköisten palveluiden liittämistä ympäristövastuullisuuteen. Vaikka palvelut ehkäisevät osaltaan ympäristön saastumista, on varmasti totta, että pankit tarjoavat niitä asiakkailleen ennemmin taloudellisen ja toisaalta myös sosiaalisen vastuun nimissä.



**Kuva 32.** Asiakkaiden arvio pankkien ympäristövastuullisuudesta, vastauskeskiarvot.

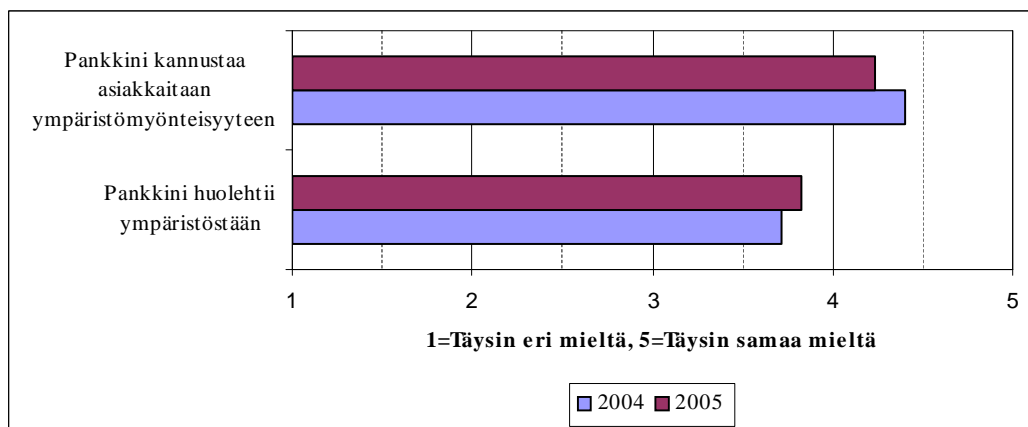
Asiakaskyselyn mukaan Green Office- ja ei- Green Office -konttoreiden välillä oli selviä eroja ympäristövastuun kantamisessa (taulukko 16).

**Taulukko 16.** Ympäristövastuu asiakkaiden näkemyksen mukaan.

		Pankkini huolehtii ympäristöstään	Pankkini kannustaa asiakkaitaan ympäristömyönteisyyteen
Green Office -konttori	Keskiarvo	3,74	4,28
	N	307	317
	Keskihajonta	,87	,83
Ei Green Office -konttori	Keskiarvo	3,58	4,08
	N	215	226
	Keskihajonta	,85	,94
Yhteensä	Keskiarvo	3,68	4,19
	N	522	543
	Keskihajonta	,86	,88

Järjestelmän piirissä olevat pankit miellettiin ympäristövastuullisimmiksi, ja ne myös kannustivat asiakkaitaan muita pankkeja enemmän ympäristömyönteisten palveluiden käyttämiseen. Erot ympäristöstä huolehtimisessa ovat konttoreiden välillä tilastollisesti melkein merkitseviä. Asiakkaiden kannustamisessa ympäristömyönteisyyteen erot ovat tilastollisesti merkitseviä ( $\alpha = 0,008$ ). Asiakkailla ei ollut merkittävässä määrin toivomuksia pankkien ympäristövastuun parantamiseksi. Pankkien osallistumista ympäristöteknologian kehittämisen tukemiseen kuitenkin toivottiin samoin kuin näkyvämpää osallistumista ympäristövastuullisiin toimintoihin. Myös ympäristönsuojeluun liittyviä hankkeita toivottiin rahoitettavan.

Myös Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa tehdyn toimintatutkimuksen osana selvitettiin asiakkaiden mielipiteitä pankin ympäristövastuusta (kuva 33).

**Kuva 33.** Asiakkaiden näkemys Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin ympäristövastuullisuudesta, vastauskeskiarvot.

Tarkoituksena oli selvittää, onko vuosien 2004 ja 2005 välillä merkittäviä eroja. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankkihan otti käyttöönsä ympäristöjärjestelmän toisena tutkimusvuotena. Vastausten mukaan asiakkaiden näkemykset eivät poikkea vuosien 2004 ja 2005 välillä tilastollisesti merkitsevästi. Pankin ympäristövastuullisuutta ei pidetä merkittävänä, mutta asiakkaiden kannustaminen ympäristömyönteisyyteen sähköisten palveluiden kautta on saanut korkeat arvot molempina vuosina.

## 10 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka yhteiskuntavastuuta kannetaan ja kuinka sitä voitaisiin kantaa suomalaisissa pankeissa. Kyseessä oli tapaustutkimus suomalaisessa OP-Pohjola-ryhmässä. Tutkimusongelma jaettiin kolmeen suppeampaan kokonaisuuteen tutkimuskysymysten avulla.

Tutkimuskohdetta ja pankkien vastuullisuutta lähestyttiin alueellisesta ja systeemisestä näkökulmasta. Systeemiajattelun mukaisesti myös organisaatiota pidettiin yhtenä osana laajaa järjestelmää. Kontingenssiajattelun mukaisesti organisaation on reagoitava ympäristönsä muutoksiin ja odotuksiin voidakseen legitimoida toimintaansa. Organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa myös ympäristöönsä esimerkiksi arvoja ja asenteita muokkaamalla, jolloin sysäys vuorovaikutukseen lähtee yrityksestä. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin keskitytty populaatioekologiseen vuorovaikutukseen institutionaalisen näkemyksen jäädessä vähemmälle huomiolle (ks. Karppi 1996: 101).

Tutkimuskysymykset nousevat tutkimuksen teoreettisesta kehikosta suomalaisen pankkisektorin vastuun näkökulmasta. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, 'millaisia kontingenssivaateet ja vastuut ovat suomalaisella pankkisektorilla'. Tarkoitus oli näin ollen perehtyä suomalaisten pankkien vuorovaikutukseen ympäröivän yhteiskunnan kanssa yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Tätä varten käytiin läpi suomalaisen pankkisektorin historiaa ja nykypäivän tilannetta yhteiskuntavastuun näkökulmasta sekä esiteltiin pankkitoiminnalle tyypillisiä yhteiskuntavastuun kantamisen erityispiirteitä. Tutkimuksessa keskityttiin myös muutamaasi ulkomaisiin pankeihin, jotka ovat eettisesti profiloituneita. Tässä pääluvussa tehdään vertailuja erilaisten pankkien välillä ja luodaan kolme erilaista pankkitoiminnalle tyypillistä vastuullisuusstrategiaa. Tutkimuskysymyksen vastataan koko tutkimuksen aineistolla, ja mukana on niin sanottua kahden tason tulkintaa: sekä teoreettista että empiiristä.

Toinen tutkimuskysymys keskittyi pankkien ja niiden sisäisten sekä ulkoisten ympäristöjen käsitysten vertailemiseen. Tarkoituksena oli selvittää, poikkeavatko toimitusjohtajien, henkilöstön ja asiakkaiden näkemykset pankkien vastuusta toisistaan, ja syntykö eri ryhmien käsitysten välille legitimaatiokuiluja. Legitimointi on merkittävässä roolissa yhteiskuntavastuun kantamisen ensimmäisellä tasolla. Vaikka se ei yksinään riitäkään kattamaan organisaation vastuuta, on sillä kuitenkin suuri merkitys yrityksen pyrkiessä hyvään yrityskansalaisuuteen. Tutkimuksessa haluttiin myös tarkkailla, vaikuttaako niin sanottu alueavaruus sidosryhmien näkemysten samankaltaisuuteen tai erilaisuuteen, kuten systeemitheoreettisesti voidaan olettaa. Pankkien (= toimitusjohtajien) näkemyksiä selvitettiin viidessä

osuuspankissa haastattelujen avulla. Asiakkaat ja henkilöstö puolestaan vastasivat aihetta koskevaan kyselyyn vuosina 2004 ja 2005. Tutkimukseen on valittu kolme merkittävää pankin sidosryhmää. On kuitenkin huomattava, että myös muut sidosryhmät voivat asettaa pankille vaateita, joihin luonnollisesti on reagoitava. Esimerkiksi luontoa voidaan pitää yhtenä sidosryhmänä, jota kohtaan organisaation on kohdennettava vastuutaan. Luonto ei kuitenkaan itse aseta vaateita organisaatiota kohtaan, mutta muut sidosryhmät voivat sen tehdä myös luonnon ”puolesta”.

Viimeinen tutkimuskysymys keskittyi pankkien vastuuseen alueellisesta näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka pankkien yhteiskuntavastuu ilmenee aluejärjestelmän eri tasoilla, ja pitääkö väite, jonka mukaan vastuullisuus vähenee etäisyyden kasvaessa, paikkansa. Tutkimuskysymykseen liittyen selvitettiin myös, millainen suomalaisten pankkien rooli on globalisaatiokehityksessä. Vastauksia kysymykseen on hankittu sekä pankkien toimitusjohtajilta, asiakkailta että henkilöstöltä, ja lisäksi aihetta on lähestytty julkisten aineistojen (erityisesti vuosikertomusten ja lehtiartikkeleiden) kautta.

## 10.1 Vaateet ja vastuut suomalaisella pankkisektorilla

Tässä alaluvussa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: millaisia kontingenssivaateet ja -vastuut ovat suomalaisella pankkisektorilla? Kysymykseen vastataan taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristönäkökulmasta.

*Taloudellisen vastuun* osalta pankkisektoria kohtaan ei juuri esiintynyt vaateita. Pankkien taloudellinen vastuu nähtiin usein utilitaristisena voiton maksimointina, jota pankin sisäinen ja ulkoinen ympäristö halusivat vähentää. Vain harvat huomioivat pankin merkityksen alueen taloudelliselle kehitykselle, työllistävyyden tai esimerkiksi vastuullisen rahoittamisen. Haastatteluiden ja kyselyiden perusteella pankkisektorille ominaisiksi taloudellisen vastuun erityispiirteiksi osoittautuivat kuitenkin kannattavuus, vakavaraisuussäädökset, työllistävyys ja verotulot (taulukko 17). Taloudelliseen vastuuseen liittyen merkittävimpiä muista toimialoista poikkeavia haasteita asettivat vastuullinen rahoittaminen ja sijoittaminen, joskin näihin viitattiin vain harvoin. Tutkimuksen mukaan välilliset vaikutukset huomioiva rahoittaminen on vielä harvinaista, eivätkä pankit juurikaan käytä eettistä seulontaa yritysrahoituksessaan. Pankit pyrkivät kuitenkin huomioimaan entistä paremmin rahoituksen välittömät vaikutukset: asiakkaan maksukyky pyritään selvittämään tarkasti ennen lainan myöntämistä ja esimerkiksi vakuuksissa ympä-

ristöasioihin kiinnitetään huomiota. Tästä huolimatta pankkien taloudellisen vastuun näkökulma osoittautui hyvinkin utilitaristiseksi, sillä myös ”välittömän vastuun” toiminta osoittautui motiiveiltaan pankin taloudellisen menestyksen varmistamiseksi ja kehittämiseksi. Riskien karttamisessa kyse oli siis ennen kaikkea pankin ja vasta toissijaisesti asiakkaan tai esimerkiksi luonnon tulevaisuuden varmistamisesta.

Pankkisektorin *sosiaaliseen vastuuseen* voidaan lukea tärkeimpänä tekijänä luottavuus niin asiakkaisiin, työntekijöihin kuin yhteistyökumppaneihin ja omistajiinkin päin. Asiakas- ja henkilöstökyselyiden tulosten mukaan pankkien omistajajäseniä ja henkilöstöä kohdeltiin kiitettävästi. Haasteita asettivat kuitenkin henkilökunnan työhyvinvoinnin turvaaminen sekä asiakkaiden tasapuolinen kohtelu.

Henkilökunnan hyvinvointi on merkittävässä roolissa pankin vastuun kannossa, sillä henkilöstöllä on sekundäärinen vastuu asiakkaisiin päin. Onko siis henkilökunnalla mahdollisuuksia ja halua vastata asiakasrajapinnassa ulkoisen ympäristön vaateisiin? Tutkimuksen mukaan asiat voisivat olla paremminkin. Työhyvinvointi ja vastuun kantaminen ovat kuitenkin sidoksissa vahvasti siihen, miten henkilöstö on sitoutunut pankin arvoihin ja kokeeko henkilökunta ne omikseen. Tästä näkökulmasta asiaan on tutkimuksen mukaan vaikuttanut pankkitoiminnan murros, johon sekä asiakkaat että henkilökunta viittasivat. Pankkien on täytynyt muuttaa toimintaansa markkinoiden ja yhteiskunnan muutosten myötä. Esimerkiksi rahamarkkinoiden vapautumisen ja globalisoitumisen vuoksi pankkien kilpailusta on tullut kovaa, ja tästä syystä muutokset, kuten uudet tuotteet, uudet toimintatavat ja organisaatiomuutokset ovat jatkuvia. Myös teknologinen kehitys on edellyttänyt pankeilta mukautumista, johon erityisesti asiakkaat ovat reagoineet välillä negatiivisestikin. Kyseessä on siis ”pyörä joka on lähtenyt pyörimään”, ja jonka vauhtia on mahdotonta pysäyttää, jos aikoo pysyä markkinoilla. Toisin sanoen jos pankki toimisi kuten pääosa asiakkaista ja henkilöstöstä edellyttää, olisi sen kilpailukyky nykyisillä markkinoilla uhattuna, jonka jälkeen myös työpaikat olisivat vaakalaudalla. Pankin johdon vaativa tehtävä onkin kehittää ja innostaa organisaatiotaan jatkuvasti tuottavampaan ja kilpailukykyisempään toimintaan siten, että myös sidosryhmien odotuksiin pystytään vastaamaan.

Ympäristöriskien huomioiminen yritysrahoituksessa ja pankkien ympäristöjärjestelmät ovat merkittävimpiä pankkien ympäristövastuutoimia. Sidosryhmien odotuksiin liittyvät kuitenkin myös esimerkiksi ympäristöhankkeiden rahoittaminen ja vihreät rahastot.



**Taulukko 17.** Pankkisektorille tunnusomaiset yhteiskuntavastuun piirteet.

Taloudellinen vastuu	Sosiaalinen vastuu	Ympäristövastuu
-Kannattavuus, vakavaraisuus, omistajien tuotto- odotuksiin vastaaminen, verotulot, palkat, työllistävyys - Vastuullinen rahoittaminen, positiivinen ja negatiivinen seulonta - Vastuullinen sijoittaminen	- Luotettavuus - Henkilöstön hyvinvointi - Pankkitoiminnan murroksesta selviäminen	- Ympäristöriskien huomioonottaminen, ympäristöhankkeiden rahoittaminen (positiivinen seulonta) - Ympäristöjärjestelmät, esimerkkinä toimiminen - Vihreät rahastot

Asiakaskyselyiden mukaan vastaajat antoivat Green Office -konttoreille hieman korkeampia arvosanoja ympäristövastuullisuudesta kuin verrokkikonttoreille. Erot olivat kuitenkin vain melkein merkitseviä. Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa tehdyn tarkastelun mukaan pankin ympäristövastuullinen imago ei parantunut ympäristöjärjestelmän käyttöönoton jälkeen tilastollisesti merkitsevästi. Mikäli järjestelmällä siis pyritään ympäristön huomioimisen lisäksi lisäämään omaa kilpailukykyä positiivisen mielikuvan avulla, tulee pankkien panostaa huomattavasti enemmän ympäristöjärjestelmästä viestimiseen. Järjestelmän aikaansaama muutos henkilöstön ympäristökäyttäytymisessä välittyy vain pieneltä osin palveluiden käyttäjille ilman erillistä asiasta viestimistä. Positiivinen korrelaatio ympäristöjärjestelmän ja ympäristöimagon välillä ei voi olla kovinkaan korkea, mikäli järjestelmästä ei kerrota ulkoisille sidosryhmille. Asiakkaat huomauttivat myös kyselyvastauksissaan osuuspankkien viestinnän, erityisesti vastuullisuusviestinnän, puutteesta.

Ympäristövastuullinen imago ja vastuulliset käytännöt eivät aina kulje käsi kädessä, ja yritysten ympäristövastuullisuuden ”ylimarkkinointia” on pidetty usein ongelmana, kun viestityt ympäristöteot eivät olekaan kohdanneet todellisuutta. Tässä tutkimuksessa mukana olleet pankit toimivat kuitenkin päinvastoin, eikä toteutetuista vastuuhankkeista ollut tiedotettu pankin ulkopuolelle (vrt. Mohr & Webb 2005: 139–140).

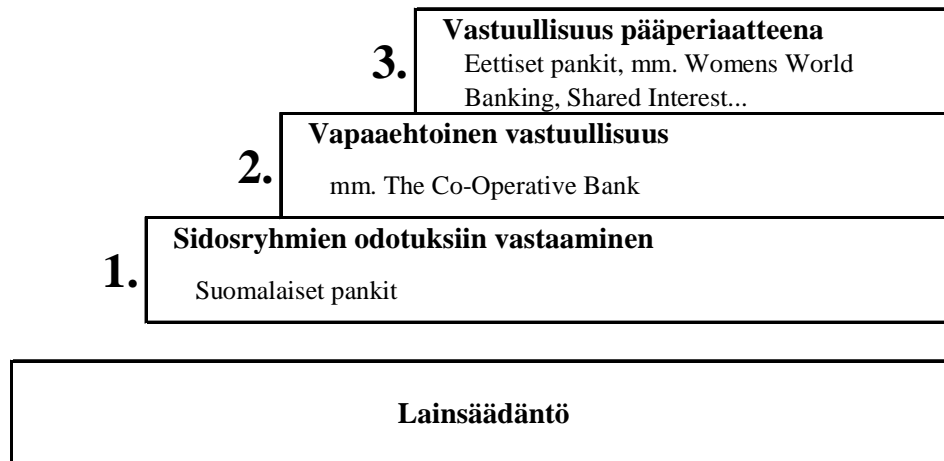
Henkilöstökyselyiden mukaan pankkien käytössä oleva ympäristöjärjestelmä ei vaikuta myöskään henkilökunnan omaan, ”siviilielämän” ympäristökäyttäytymiseen. Samaan johtopäätökseen tultiin sekä vertailtaessa Green Office- ja verrok-

kikontoreita että tutkittaessa ympäristöjärjestelmän käyttöönoton vaikutuksia Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa. Ympäristöhyödyn maksimointi ei siis toteudu, mikä kertoo siitä, että henkilöstö ei ole sisäistänyt ympäristöjärjestelmää tai omaksunut taustalla vaikuttavia ympäristöarvoja. Toisaalta uuden oppiminen siten, että se muuttaa ihmisen toimintaa pysyvästi, vaatii enemmän aikaa. Ympäristöjärjestelmän pääasiallisena tavoitteena on tavallisesti yrityksen ympäristökäytätymiseen vaikuttaminen, joten vaikka ympäristön hyöty ei maksimoitunutkaan henkilöstön siviilielämässä, ei se kyseenalaista ympäristöjärjestelmien todellista merkitystä.

Ympäristöjärjestelmään liittyvien johtopäätösten perusteella voidaan sanoa, että ympäristöjärjestelmän käyttö ei välttämättä ole paras tapa kantaa ympäristövastuuta, mikäli toiminnalla on myös taloudellisia tavoitteita. Lisäksi on hyvä huomioida, että jos ympäristömerkkiä ei haluta käyttää, voidaan samoja ekotekoja ja -parannuksia tehdä ilman järjestelmääkin ja ilman ylimääräisiä kustannuksia.

Pankkien vastuun tasojen tarkastelussa käytetään teoriaosassa esiteltyä lainsäädännölle rakentuvaa vastuullisuuden porrasmallia (kuva 11). Tämän tutkimuksen mukaan tutkitut osuuspankit sijoittuvat mallin ensimmäiselle vastuuportaalalle, jossa sidosryhmien odotukset määräävät vastuullisuustoiminnot (kuva 34). Odotukset kohdistuvat asiakkaiden puolelta enimmäkseen pankkien hinnoitteluun, asiointikanaviin ja asiakkaiden tasapuoliseen kohteluun. Henkilökunnan puolelta odotukset kohdistuvat enimmäkseen työhyvinvointiin liittyviin seikkoihin. Odotuksia pankkiin kohdistuu lisäksi esimerkiksi yhteistyökumppaneiden, omistajien ja ”suuren yleisön” tahoilta. Tutkimuksen mukaan sidosryhmien odotukset liittyvät lähes poikkeuksetta heihin itseensä, mistä kertoo osittain myös vastuun alueellisuusvaatimukset (tarkemmin luvussa 10.3): odotukset kohdistuvat tavallisesti sidosryhmien omaan lähiympäristöön eivätkä etäämmällä sijaitseviin kohteisiin. Tutkimus osoitti myös sen, että sidosryhmät pääsääntöisesti odottavat pankiltaan merkittävää vastuullisuutta, mutta eivät kuitenkaan tee asiakkuuspäätöksiansä odotuksiin vastaamisen perusteella. Pankit siis pystyvät hankkimaan legitimitetin toiminnalleen toimiessaan hierarkiaportaikon ensimmäisellä askelmalla. Samalla ne voivat populaatioekologisen ajattelun mukaisesti parantaa omia selviytymisedellytyksiään. Utilitaristinen ajattelu ei luonnollisestikaan kannusta tällaisessa tilanteessa vastuun vapaaehtoiseen kantamiseen.

Pankit, jotka ovat tehneet tietoisia, vapaaehtoisia valintoja vastuullisen toimintatavan eteen, voidaan sijoittaa mallin toiselle portaalle. Vapaaehtoiset valinnat liittyvät vastuunkantoon, jota tehdään sidosryhmien odotuksiin vastaamisen lisäksi.



**Kuva 34.** Pankit yhteiskuntavastuun hierarkiaportaikossa.

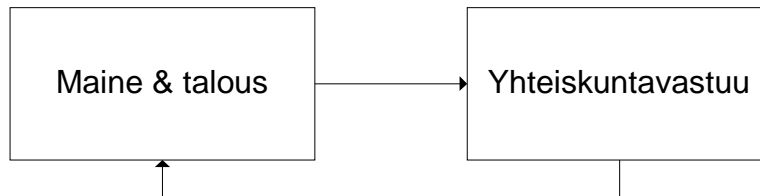
Suomalaiselle pankkisektorille on ominaista panostaa vapaaehtoiseen vastuullisuuteen vain yhden vastuun osa-alueen osittaisella tai kokonaisella hoitamisella. Esimerkiksi ympäristöjärjestelmän piirissä olevat pankit voidaan sijoittaa tälle portaalle ympäristövastuun suhteen, mikäli ne huomioivat välittömien ympäristövaikutusten lisäksi myös välilliset vaikutukset esimerkiksi rahoituspalveluissa. Vapaaehtoisia vastuullisuustoimia suomalaisella pankkisektorilla ympäristöjärjestelmän käytön lisäksi ovat esimerkiksi sosiaalisen vastuun osalta tasa-arvoprojektit ja erilaiset hyväntekeväisyyslahjoitukset. Englantilainen The Co-operative Bank voidaan sijoittaa tälle vastuutasolle: se ottaa yhteiskuntavastuun *kaikenkattavasti* huomioon *kaikessa* toiminnassaan. Sen toiminnan päätavoite on kuitenkin edelleen pankkitoiminnan tarjoaminen kaikille ihmisille ja myös taloudellisen hyödyn tavoittelu, joskaan ei sen maksimointi.

Vastuuportaikon korkeimmalla tasolla toimivia pankkeja nimitetään eettisiksi pankeiksi, joiden toiminnan pääperiaatteena on vastuullisuus. Suomessa tälle tasolle voidaan sijoittaa Osuuskunta Eko-Osuusraha, jolla ei kuitenkaan ole täyttä pankkitoimintaa. Suomalaisten pankkien puuttuminen vastuuportaikon korkeimmalta tasolta on osittain selitettävissä Suomen pienillä markkinoilla. Esimerkiksi Iso-Britanniassa palveluiden tarjoaminen pienelle asiakassegmentille on kannattavampaa ja eettisen toiminnan kustannukset saadaan helpommin katettua. Tämän tutkimuksen mukaan suomalaiset pankit eivät tavoittele eettisen pankin leimaa.

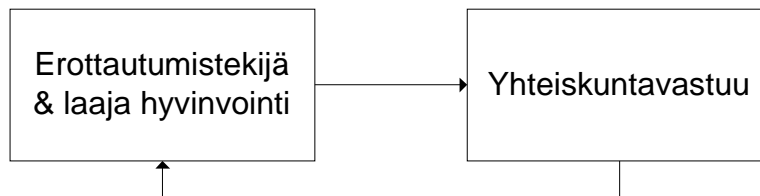
Tutkimuksen perusteella voidaan hahmottaa kolmenlaisia pankkien vastuullisuusstrategioita (kuva 35). Niin sanottujen peruspankkien (joihin kuuluu myös suurin osa suomalaisista pankeista) motiivit vastuun kantaan ovat utilitaristisia: yhteiskuntavastuulla tavoitellaan erityisesti hyvää mainetta ja tätä kautta myös liiketoi-

minnan parempaa tulosta. Vastuutoimet punnitaan aina etukäteen niistä odotettavan hyödyn valossa. Peruspankit käyttävät yhteiskuntavastuun toteuttamisessaan näin ollen utilitaristista vastuullisuusstrategiaa.

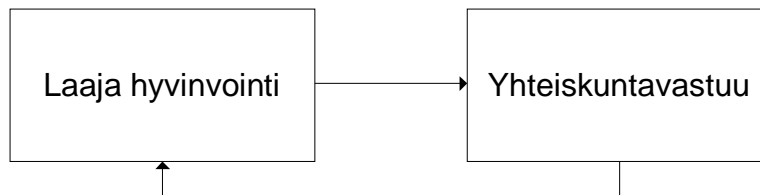
#### Utilitaristinen vastuullisuusstrategia



#### Markkinointikeskeinen vastuullisuusstrategia



#### Eettinen vastuullisuusstrategia



**Kuva 35.** Pankkien vastuullisuusstrategiat.

Toinen vastuullisuusstrategia on markkinointikeskeinen. Sille on tyypillistä erottautumistekijöiden korostaminen, ja tällaiset vastuunkantajat toimivatkin tavallisesti suhteellisen pienillä niche-markkinoilla. Markkinointikeskeisessä vastuullisuusstrategiassa yhteiskuntavastuuseen motivoi erityisesti erottautumistekijän kautta saatava taloudellinen hyöty, mutta myös ihmiskunnan hyvinvointiin vaikuttaminen, ns. laaja hyvinvointi (sisältäen myös globaalit kysymykset). Laajalla hyvinvoinnilla viitataan ihmiskunnan ja luonnonympäristön tasa-arvoiseen, aluehierarkian tasoista riippumattomaan hyvinvoinnin tuottamiseen. Tässä tutkimuk-

nessa esitelty The Co-operative Bank on yksi esimerkki markkinointikeskeisestä vastuunkantajasta.

Vastuun kantamisessa voidaan käyttää myös eettistä vastuullisuusstrategiaa. Tällaista strategiaa käyttävät eettiset pankit, joiden vastuullisen toiminnan motiivina on ainoastaan ihmiskunnan laaja hyvinvointi. Kaikissa strategioissa yhteiskuntavastuun kantaminen tuottaa pankille ympäristöstään palautteen, joka heikentää tai vahvistaa pankin vastuullisuusstrategiaa. Utilitaristisessa vastuullisuusstrategiasa pankki jatkaa yhteiskuntavastuun kantamista, mikäli pankin maine ja sitä kautta taloudellinen tilanne näyttävät siitä hyötyvän. Markkinointikeskeisessä strategiassa lisäksi positiiviset vaikutukset yhteiskunnan hyvinvointiin kannustavat vastuullisuuteen jatkossakin, kun taas eettiset pankit imevät palautteensa yksinomaan vastuun vaikutuksista kohteisiinsa. Strategioiden vastuu voi näyttäytyä yhteiskunnalle kussakin tapauksessa hyvin samankaltaisena vastuun kantamisen hetkellä. Erot ovat merkittävimpiä vastuun motiiveissa, mutta myös vastuun vaikutusten realisoituessa, jolloin erityisesti vastuun aluetasot korostuvat.

Vastuullisuusstrategioissa on joitakin yhtymäkohtia Takalan (2000: 598–601) yhteiskuntavastuun ideologioihin. Utilitaristinen vastuullisuusstrategia muistuttaa Takalan omistajalähtöistä ideologiaa sillä erotuksella, että Takalan ideologiassa vastuullisuus nähdään äärimmillään jopa yritystoimintaa haittaavana tekijänä. Tämän tutkimuksen mukaan pankit voivat pitää vastuun kantamista kuitenkin hyödyllisenä ”välineenä” maineensa ja sitä kautta taloudellisen tuloksensa parantamiseksi. Takalan sidosryhmälähtöinen ideologia vastaa näiltä osin paremmin utilitaristista vastuullisuusstrategiaa. Laajan sosiaalisen vastuun ideologia vastaa täysin eettistä vastuullisuusstrategiaa, joka pyrkii laajaan sosiaaliseen vastuuseen ja laaja-alaiseen hyvinvointiin. TT:n perinteiseen vastuullisuuspyramidiin (kuva 9) verrattuna pankkien vastuullisuusstrategiat ovat suhteellisen erilaisia. Koska TT:n mallissa vastuullisuudella pyritään kilpailuedun saavuttamiseen, voidaan mallin olettaa vastaavan ainoastaan utilitaristista vastuullisuusstrategiaa. Pankkien vastuullisuusstrategiat vastaavat hyvin tutkimuksen teoreettisessa osiossa luotua vastuullisuuden porrasmallia, ja perustelevat hyvin porrasmallin käyttöä pankkisektorin yhteiskuntavastuutarkasteluissa.

Vertailtaessa eettisiä pankkeja ja ”peruspankkeja” (ml. Suomessa toimivat pankkiryhmät) on tärkeää huomioida, että toiminnan lähtökohdat ovat hyvin erilaiset. Tavallisesti eettisten pankkien perustavana ajatuksena on tietynlaisen eettisen toiminnan tukeminen, kuten reilun kaupan rahoittaminen. Suomalaisen pankkien toiminta-ajatus puolestaan perustuu pankkipalveluiden tuottamiseen mahdollisimman laajasti suomalaisille, ja yhteiskuntavastuullinen näkökulma on otettu toiminnassa tiedostaen huomioon vasta viime vuosina. Erinomaisena esimerkkinä

edellisten välimuodosta tutkimuksessa käsiteltiin The Co-operative Bankia, jonka historia on hyvin samankaltainen kuin OP-Pohjola-ryhmän. Pankin lähtökohdat ovat olleet samankaltaiset kuin monien suomalaisten pankkien, mutta se on asiakkaiden käsitysten herättämänä luonut vastuullisuudesta asiakkailleen lisäarvon ja itselleen erottautumistekijän ja kilpailuedun.

## 10.2 Sidosryhmät ja pankkien yhteiskuntavastuu

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymykseen, 'poikkeavatko pankkien vastuukäsitykset niiden sisäisten ja ulkoisten ympäristöjen käsityksistä?' Pankkien toimitusjohtajien käsitykset samaistetaan tässä tutkimuksessa pankkien käsityksiksi, sillä toimitusjohtajilla on primäärinen vastuu pankkinsa vastuullisuusstrategiasta ja -toimista. Henkilöstöä voidaan pitää toisaalta sekundäärisenä vastuunkantajana, sillä jokaisella yksilöllä on periaatteellinen oikeus valita, missä yrityksessä ja milloin laisten arvojen parissa työskentelee. Toisaalta henkilöstöä pidetään myös pankin "sisäisenä ympäristönä", joka asettaa ulkoisten sidosryhmien tapaan odotuksia työnantajalleen. Asiakkaiden näkemykset edustavat tässä tutkimuksessa pankkien ulkoisia sidosryhmiä.

Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella Juslinin (2003) yhteiskuntavastuuseen suhtautumisen tyypittely vaatii tarkentamista. Juslin jakoi suhtautumistavat utilismiin, humanismiin, ekologismiin ja environmentalismiin. Utilitarismi on yksi seurausetiikan tyyppi, jolla pyritään kokonaishyödyn maksimointiin, mutta Juslin käyttää termiä taloudellisen hyödyn näkökulman korostamiseen. Toinen vaihtoehto utilitarismille voisi olla *kapitalismi*, joka kuvaa paremmin talouden merkityksen korostamista yrityksen vastuissa. Pankkien toimitusjohtajat pitivät taloudellista vastuuta pankkien tärkeimpänä vastuun osa-alueena, ja he pohtivat yhteiskuntavastuun osa-alueiden hyödyllisyyttä usein taloudellisten seikkojen valossa. Kapitalismia pidetään usein negatiivisena käsitteenä, mutta esimerkiksi taloudellisen hyödyn maksimoinnin puolestapuhujan Milton Friedmanin tunnettu julkaisu *Capitalism and Freedom* viittaa juuri tähän kapitalismin oikeutukseen. Kapitalismilla voidaan viitata vapauteen pyrkiä mahdollisimman korkeaan taloudelliseen tulokseen lain puitteissa. Kapitalismin vastustajien mukaan kyse on kuitenkin yritystoiminnan riskien ulkoistamisesta yhteiskunnalle ja samalla voiton jakamisesta ainoastaan omistajille.

Yritystoiminnan ulkoishaittojen merkityksen vähättelyä voidaan kutsua *arvoteoreettiseksi nihilismiksi*. Sille on tyypillistä kaikkien eettisten arvojen ja normien

hylkääminen. Koko kerätyssä aineistossa oli ainoastaan muutama yksittäistapaus, jotka voitaisiin liittää tähän ajattelutapaan.

Juslinin *humanismi* ja *environmentalismi* sopivat hyvin kuvaamaan myös tämän tutkimuksen empiiristä aineistoa. Tyypittelyyn voidaan kuitenkin lisätä *regionalistinen utilitarismi*, jolla viitataan yleisesti yritystoiminnan vaikutusalueeseen. Vaikka alueellinen vastuu ei sisälly yhteiskuntavastuun osa-alueisiin, se on tärkeää liittää tyypittelyyn, jolla kuvataan erilaisia tapoja suhtautua vastuuseen. Yli puolet tutkimukseen osallistuneista asiakkaista mainitsi yrityksen alueelliset vaikutukset herkemmin kuin tietyt vastuun osa-alueet, ja myös toimitusjohtajat ja henkilöstö korostivat yhteiskuntavastuun alueellista merkitystä huomattavasti. Kun humanistinen utilisti velvoittaa yrityksiä huomioimaan ihmisten hyvinvoinnin ja yritystoiminnan vaikutukset eri ihmisryhmiin globaalissa maailmassa, regionalistinen utilisti korostaa kaikkia yritystoiminnan ulkoisvaikutuksia määrättyllä alueella. Sekä asiakkaat että henkilöstö suhtautuivat yhteiskuntavastuuseen humanistisen näkemyksen mukaan. On kuitenkin hyvä huomata, että humanismikin voi olla osaltaan kapitalistista (tai utilitaristista). Esimerkiksi tässä tutkimuksessa asiakkaat odottivat humanistisesti pankiltaan asiakkaiden parempaa huomiointia, mutta yleensä taloudellisessa mielessä. Merkittävimmät odotukset liittyivät palvelumaksujen ja lainojen marginaalien edullisuuteen. Yksikin ihminen voisi toimia odotuksineen kapitalistisesti, omaa taloudellista hyötyään maksimoiden.

Seuraavaksi vedetään yhteen toimitusjohtajien, henkilöstön ja asiakkaiden vastuukäsityksiä, ja verrataan niitä toisiinsa. Tämän avulla selvitetään, mitä yhtäläisyyksiä ja mitä eroja käsityksissä on, ja mitkä ovat niitä legitimaatiokuiluja, joihin pankkien tulisi reagoida säilyttääkseen toimintansa oikeutuksen (ts. pysyäkseen vastuullisuusportaikon ensimmäisellä portaalla) myös tulevaisuudessa.

### *Toimitusjohtajien eli pankkien vastuukäsitys*

Toimitusjohtajien vastuunäkemyksissä tulivat esiin kaikki yhteiskuntavastuun yleisesti hyväksytyt osa-alueet. Johtajien mielipiteistä kävi ilmi, että heidän mukaansa pankit ovat kantaneet vastuuta toimintansa ulkoisvaikutuksista koko toimintansa ajan parhaansa mukaan, ja yhteiskuntavastuu koettiin erityisesti trendiksi tai uudeksi käsitteeksi vanhalle, jo olemassa olevalle asialle.

Vaikka näkemyksissä tulivat esiin kaikki vastuun osa-alueet, liittyivät johtajien käsitykset vahvimmin toiminnan taloudelliseen näkökulmaan. Toimitusjohtajille olikin tärkeää, että vastuu voidaan rajata kattamaan pankin ydintoiminnot ja pe-

rustehtävän toteutus. Mielipiteissä korostuikin vahvasti näkemys, jonka mukaan pankki on vastuullinen toteuttaessaan hyvin ydintehtäväänsä, mikä viittaa tavallisesti myös hyvään bisnekseen. Yksi pohdittavan arvoinen seikka onkin hyvän etiikan ja oikeutuksen suhde, sillä ne eivät aina vastaa täysin toisiaan. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa sidosryhmät odottivat pankilta pääasiassa itseensä kohdistuvaa vastuullisuutta, johon vastaamista ei voida pitää ”aidon” vastuullisuuden toteuttamisena sen rajallisuuden vuoksi. Tämän tutkimuksen mukaan pankit pystyvät kuitenkin tällä tavoin hankkimaan oikeutuksen toiminnalleen.

Toimitusjohtajien mielipiteiden perusteella vastuun toiseksi tärkein osa-alue on sosiaalinen vastuu, johon liittyen he toivat esiin erityisesti henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen, asiakkaiden ja omistajajäsenten odotuksiin vastaamisen sekä toiminnan yritysverkostoissa. Toimitusjohtajat pitivät pankkeihin kohdistuvia odotuksia kuitenkin usein kohtuuttomina, sillä ne liittyivät tavallisesti kannattavuuteen tarvittavien tuottojen kritisointiin ja liiketoimintaan kuulumatomiin seikkoihin.

Ympäristövastuuta toimitusjohtajat pitivät vähäpätöisenä vastuualueena, ja toimitusjohtajien näkemyksiä pankkien ympäristövastuusta voidaankin pitää lähes arvotoreettisena nihilisminä. Pankkitoiminnan ulkoisvaikutuksia ympäristöön vähäteltiin, eikä toiminnan välillisiä ympäristövaikutuksia huomioitu juuri lainkaan. Ympäristöjärjestelmän käyttöönottoa perusteltiin useimmiten kustannustehokkuuden parantamisella, ja toisaalta kaksi kolmesta ympäristöjärjestelmää käyttävästä pankista epäili järjestelmän käyttöä jatkossa.

Toimitusjohtajat korostivat liiketoimintansa paikallista ja alueellista vaikutusalueita, ja joissakin yhteyksissä pelkkä alueen hyväksi toimiminen rinnastettiin yhteiskuntavastuuseen. Toiminnan kansallisia ja globaaleja vaikutuksia johtajat eivät huomioineet lainkaan.

Toimitusjohtajat uskoivat, että yhteiskuntavastuun kantaminen voi luoda kilpailuetua, mutta vasta siinä vaiheessa, kun sidosryhmien tärkeimmät odotukset täyttyvät. Yhteiskuntavastuusta viestimistä tai sen hyödyntämistä markkinoinnissa toimitusjohtajat eivät pääsääntöisesti kannattaneet.

### *Henkilöstön eli pankin sisäisen ympäristön vastuukäsitys*

Henkilöstö piti tärkeänä pankkien yhteiskuntavastuullisuutta, ja työntekijät odottivatkin, että heidän työnantajansa toimii vastuullisesti. Henkilöstö korosti vastuuksissaan erityisesti sosiaalista vastuuta, ja siihen liittyen eniten pankin vastuuta



henkilöstöä kohtaan. Kun toimitusjohtajat perustelivat sosiaalisen ja ympäristövastuun kantamista siinä tilanteessa, kun pankin taloudellinen tilanne sen mahdollistaa, korostivat työntekijät työhyvinvoinnin merkitystä taloudellisen ja ympäristövastuun kantamisessa. Henkilöstön mukaan pankin panostus henkilökunnan hyvinvointiin vaikuttaa siis esimerkiksi asiakaspalvelun laatuun ja tätä kautta pankin taloudelliseen tulokseen. Henkilökunta myös uskoi yhteiskuntavastuun aikaansaamaan kilpailuetuun huomattavasti toimitusjohtajia enemmän. Henkilöstö toi vastauksissaan esiin kuitenkin myös asiakkaiden tasapuolisen huomioimisen ja toimitusjohtajien tapaan pankin merkittävän roolin yritysverkostoissa.

Sosiaalisen vastuun jälkeen henkilöstö painotti näkemyksissään myös pieneltä osin taloudellista ja ympäristövastuuta. Ympäristövastuuseen liittyvät näkemykset olivat pääosin pankin välittömiin ulkoisvaikutuksiin liittyviä, joten näkemys oli hyvin samankaltainen kuin toimitusjohtajillakin. Taloudellista vastuuta ja varsinkin sen liian suurta roolia henkilökunta piti usein esteenä sosiaaliselle vastuulle, ja vain muutama vastaaja huomioi kannattavuuden välttämättömyyden.

Alueellisesta näkökulmasta katsottuna henkilökunnan mielipiteet vastasivat hyvin toimitusjohtajien näkemyksiä. Myös henkilökunta korosti pankkitoiminnan paikallisia ja alueellisia ulkoisvaikutuksia, ja vastuutoimien odotettiin kohdistuvan pankin toimialueelle.

#### *Asiakkaiden eli pankin ulkoisen ympäristön vastuukäsitys*

Asiakkaat pitivät tärkeimpinä pankinvalintakriteereinä hyvää palvelua, luotettavuutta ja kohtuullisia palvelumaksuja. Selkeimmin yhteiskuntavastuuseen liittyvät kriteerit (mm. ympäristöasiat ja toimialueen hyväksi toimiminen) arvioitiin vähämerkityksellisimmiksi. Asiakkaiden mukaan on kuitenkin tärkeää, että pankit kantavat vastuuta yhteiskunnasta yhtä lailla kuin muutkin yritykset. Pankin valintaan sillä ei ollut tästä huolimatta suurta merkitystä. Edellä mainittujen seikkojen perusteella voidaan sanoa, että asiakkaat eivät valitse pankkia sen vastuullisuuden perusteella. Joillekin se on kuitenkin positiivinen lisäarvo, joka vaikuttaa silloin, kun tärkeimmät kriteerit toteutuvat samalla tavoin kilpailevissa pankeissa. Mikäli pankki toimii eettisten pankkien tavoin, se saavuttaa toiminnallaan kilpailuetua vain pienessä, eettisesti orientoituneessa asiakassegmentissä. Vapaaehtoinen vastuullisuus puolestaan voi luoda kilpailuetua suurillakin markkinoilla muiden kriteerien ollessa tasalaatuisia kilpailijoiden kesken. Toisaalta asiakkaat toivat esiin yhteiskuntavastuuseen liittyvän tiedotuksen puutteen. Monet vastuutoimet voisivat luoda suomalaisissakin pankeissa kilpailuetua, mikäli ulkoiset sidosryhmät olisivat niistä tietoisia.

Myös asiakkaat korostivat henkilöstön tapaan sosiaalisen vastuun merkitystä. Asiakkaat kuitenkin huomioivat myös henkilöstöön kohdistuvat vastuullisuustoimet. Ympäristövastuuta pidettiin vähämerkityksellisenä osa-alueena myös asiakkaiden taholta. Niin johtajat, asiakkaat kuin henkilöstökin suhtautuivat ympäristövastuuseen ihmiskeskeisesti eli environmentalistisesti.

Tämän tutkimuksen mukaan pankki voi legitimoida toimintaansa lakeja noudattamalla sekä ottamalla toiminnassaan huomioon sidosryhmiensä odotukset. Tutkimusasetelmaan liittyen on houkuttelevaa asettaa legitimointiin liittyvät tekijät (ympäristön odotukset) järjestykseen niiden tärkeyden mukaan samalla tavalla, kuin pankinvalintakriteerien suhteen tutkimuksessa tehtiin. Tutkimustulokset osoittavatkin, että ne vastaavat hyvin toisiaan: asiakkaille tärkeimmät tekijät ovat kilpailukykyinen hinnoittelu, luotettavuus ja hyvä palvelu. Henkilöstö ”sisäisenä ympäristönä” odottaa pankilta tavallisesti työhyvinvointiin liittyviä asioita.

Merkittävin legitimaatiokuilu näyttää tutkimustulosten perusteella kohdistuvan taloudellisen vastuun rooliin pankin toiminnassa. Toimitusjohtajat korostivat taloudellista näkökulmaa huomattavasti ympäristöään enemmän. Lisäksi henkilöstö ja asiakkaat kritisoivat pankkien taloudellisen vastuun liian suurta roolia suhteessa muihin vastuualueisiin. Ongelmana pidettiin enemmänkin eri osa-alueiden suhdetta ja voittojen maksimointia, ei niinkään taloudellista vastuuta itsessään. Toimitusjohtajien suhtautuminen on kuitenkin selitettävissä suurelta osin heidän kokonaisvastuullaan: johtajien on pidettävä huolta henkilöstön ja asiakkaiden ohella myös pankin kannattavuudesta, jotta toiminnan jatkuvuus voidaan taata. Henkilöstön ja asiakkaiden näkemykset ovat suhteellisen suppeita ja nykyisyyttä korostavia, kun taas johtajien on otettava huomioon myös pitkän tähtäimen toimet ja strategiat. On kuitenkin selvää, että yrityksen menestys ei ole mahdollista, jos se ei huomioi sidosryhmiensä ajatuksia (ks. Jensen 2001: 297 – 317).

Haasteena voidaankin pitää esimerkiksi henkilöstöön vaikuttamista siten, että työntekijät ymmärtäisivät myös taloudelliseen vastuuseen liittyvät toimet muun muassa oman työnsä jatkuvuuden kannalta. Työntekijöiden mukaan ottaminen laajemmin pankin päätöksentekoon voisi olla yksi keino yhteisymmärryksen saavuttamiseksi. Tämän puolesta puhuu myös Derek Jonesin (1997, vrt. Wallace 2003) tutkimus, jonka mukaan henkilöstön osallistaminen sekä päätöksentekoon että tuloksen jakamiseen mahdollistavat hyvän taloudellisen tuloksen. Myös Beierlen (2002) tutkimuksen mukaan sidosryhmien näkemyksiin perustuva päätöksenteko synnyttää korkeatasoisempia päätöksiä. Tutkimuksen mukaan merkittävää on lisäksi se, kuinka sidosryhmät otetaan mukaan päätöksentekoon: mitä intensiivisempää yhteistyö ja ongelmanratkaisu ovat, sitä parempia ovat myös päätökset.

Sosiaalisen vastuun suhteen sidosryhmien näkemykset olivat samansuuntaisia, joskin toimitusjohtajien sosiaalisen vastuun vähäistä arvostamista kritisoitiin. Sosiaaliseen vastuuseen liittyen tutkimuksen tulokset myötäilevät Uimosen (2006) väitöskirjatutkimuksen tuloksia. Uimosen tutkimuksen mukaan yritysten sidosryhmät odottavat yrityksen sosiaaliselta vastuullisuudelta enemmän kuin vain työllistämistä ja verojen maksua. Lisäksi vapaaehtoisen sosiaalisen vastuun nähtiin toteutuvan taloudellisen vastuun ohjailemana.

Sidosryhmien näkemys ympäristövastuusta oli samankaltainen: pankkitoiminnan ympäristövaikutuksia pidettiin pieninä, eikä ympäristövastuun merkitystä pidetty näin ollen kovinkaan suurena.

Lopputulemana sidosryhmien käsityksistä voidaan sanoa, että tämänkin tarkastelun perusteella pankit ottavat toiminnassaan taloudellisen vastuun ohella huomioon sidosryhmiensä odotukset, eli legitimoivat tällä tavoin toimintaansa. Legitiimaatiokuilua ei löydy esimerkiksi ympäristövastuuseen liittyen pankkien vähäisistä ympäristötoimista huolimatta, sillä myös asiakkaiden odotukset ympäristön suhteen ovat hyvin vähäisiä.

Pankit ovat pystyneet sopeutumaan ympäristönsä odotuksiin jatkuvasta muutoksesta huolimatta. Taloudelliseen vastuuseen liittyvä legitimaatiokuilu niin pankkien ja henkilöstön kuin pankkien ja asiakkaidenkin välillä on merkittävin poikkeama pankin ytimen ja sen sisäisen ja ulkoisen ympäristön välillä. Pienemmät poikkeamat (eli legitimaatiokuilut) voidaan sisällyttää edellä mainittuun poikkeamaan, sillä suurimmaksi ongelmaksi ei näytä paljastuvan niinkään taloudellisen vastuun kantaminen tai taloudellisen näkökulman korostaminen, vaan ennemminkin vastuun osa-alueiden tärkeysjärjestys pankin yhteiskuntavastuukokonaisuudessa. Koska sidosryhmät suhtautuvat ympäristövastuuseen (samoin kuin alueelliseen näkökulmaan) samalla tavalla, luo haasteen toimitusjohtajien ja henkilöstön välillä ennen kaikkea taloudellisten seikkojen ja henkilöstön huomioimisen tasapainottaminen. Pankin ja asiakkaiden välillä se tarkoittaa erityisesti taloudellisten seikkojen ja asiakkaiden odotusten (tavallisesti taloudellisiin seikkoihin liittyvien) tasapainottamista. On kuitenkin hyvä huomata, että sosiaalisen systeemin suurin haaste on erilaisten intressien tyydyttäminen, mikä onnistuu ”ravistelemalla” organisaatiota. Voidaankin ajatella, että pankin optimaalinen suorituskyky löytyy juuri konfliktien määrää optimoimalla. Kehitystä ei siis tapahtuisi, jos kukaan ei vaatisi mitään uutta tai ympäristö ei muuttuisi millään tavalla. Konflikteja ja yhteentörmäyksiä voidaankin pitää positiivisina asioina, jos niihin osataan suhtautua uusina mahdollisuuksina toiminnan kehittämiseksi.

Sekä asiakkaat että henkilöstö arvioivat kokonaisuudessaan pankkinsa yhteiskuntavastuuta asteikolla 1–5. Arvosana pyydettiin antamaan peilaamalla pankkia vas-

taajan omasta mielestä ihanteellisesti yhteiskuntavastuunsa kantavaan yritykseen. Asiakkaat antoivat molempina vuosina hieman korkeampia arvosanoja kuin henkilöstö. Mediaani oli kuitenkin molemmilla ryhmillä molempina vuosina 4 (taulukko 18). Green Office -pankkien arvosana oli koko aineisto huomioonottaen hieman korkeampi (3,96) kuin verrokkipankkien (3,83). Ero ei ole kuitenkaan varianssianalyysin mukaan tilastollisesti merkitsevä. Pankkien kokonaisvastuullisuus sai hyviä arvosanoja molempina vuosina, mikä vahvistaa sen, että pankit ovat onnistuneet legitimoimaan liiketoimintansa. Sidosryhmien odotukset kuitenkin muuttuvat, joten pankkien on oltava jatkuvassa vuoropuhelussa verkostojensa kanssa voidakseen reagoida ympäristönsä muutoksiin ja mahdollisesti ennakoida tulevia odotuksia.

**Taulukko 18.** Henkilöstön ja asiakkaiden arvosanat pankkien kokonaisvastuullisuudelle 2004 ja 2005.

Sidosryhmä	Vuosi	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta	N
Henkilöstö	2004	3,55	4	0,85	60
	2005	3,53	4	0,81	62
Asiakkaat	2004	3,79	4	0,92	120
	2005	3,98	4	0,85	186

### 10.3 Pankkien yhteiskuntavastuu aluejärjestelmässä

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymykseen: ”Miten pankkien yhteiskuntavastuu ilmenee aluejärjestelmässä?”

Boothin (2004) ajatus kiinnittyneestä ja kiinnittymättömästä taloudesta kuvaa hyvin suomalaisen pankkisektorin ja erityisesti OP-Pohjola-ryhmän kehitystä. Osuuskassojen alkutaipaleella kassojen toiminta oli hyvin paikallista ja yhteisöllistä ja niitä hoidettiin yhdessä kyläläisten kesken. Silloista pankkitoimintaa voidaan tarkastella myös Takalan (2000) määrittelemän laajan sosiaalisen vastuun ideologian avulla, jossa yritystoiminnan voittoa pidetään ainoastaan välinearvona hyvän saavuttamiselle. Tuolloin osuuskassojen jäsenet pyrkivätkin perheen riittävään toimeentuloon, eikä toiminnalla ollut suurempia taloudellisia tavoitteita. Nykypäivänä pankkien asiakkaat tai edes osuuspankkien jäsenet eivät sitoudu pankin toimintaan kuten aikaisemmin. Pankki koetaan yhteisöstä irralliseksi instanssiksi, jonka tavoitteena on mahdollisimman hyvä tulos. Taloudellisesta menestyksestä on tullut välinearvon sijaan itseisarvo. Takalan ideologioiden mukaan nykyaikainen pankkitoiminta ja sen vastuu voidaan luokitella sidosryhmälähtöi-

seksi, jossa vastuuta pidetään ennen kaikkea välineenä hyvän tuloksen saavuttamiseksi. Pankkitoiminta voi perustua myös omistajalähtöiseen ideologiaan, jolloin voiton maksimointi on ainoa tavoite, jota muun muassa vastuullisuustoimet vain häiritsevät.

Yhteiskuntavastuuta on pidetty erityisen tärkeänä kiinnittymättömissä talouksissa. Vastuullisuus voidaankin nähdä vastareaktionä kehittymiselle entistä enemmän markkinatalouden suuntaan. Yhteiskuntavastuu edellyttää vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa, toimialueen huomioimista, yhteistyötä, verkostoja ja ennen kaikkea myös sosiaalisten ja ekologisten näkökulmien huomioonottamista. Voidaan siis sanoa, että yhteiskuntavastuu pyrkii osaltaan hidastamaan jatkuvaa kiinnittymättömyyteen pyrkivää kehitystä ja lisäämään talouden kiinnittymistä ympäröivään yhteiskuntaan.

Boothin jaottelu sivuaa osin myös globalisaatio- ja lokalisaatiokeskustelua. Ylikansalliset suuryhtiöt ovat yksi globalisaation merkittävimmistä ilmentymistä, ja niiden toiminta kuvaa myös hyvin kiinnittymätöntä taloutta, jossa yritys toimii markkinaehtoisessa taloudessa ”irrallaan” muusta yhteiskunnasta. Lokalisaation käsite puolestaan liittyy kiinnittyneen talouden mukaisesti esimerkiksi paikalliseen vaikutusalueeseen ja sen kehittämiseen, jossa paikallisilla yrityksillä on merkittävä rooli. Vaikka yhteiskuntavastuuta on pidetty usein yhtenä keinona valtioiden ja talousalueiden tasa-arvoisuuden lisäämiseksi, on kuitenkin muistettava, että yhteiskuntavastuu näyttäytyy esimerkiksi Kaukoidässä hyvin erilaisena kuin Euroopassa. Yhteiskuntavastuu eurooppalaisen silmin voi olla täysin päinvastainen kuin esimerkiksi intialainen näkemys, ja joissakin valtioissa suuri askel eteenpäin on jo se, että ihmisoikeuksista ja laeista pidetään kiinni (ks. Prieto-Carrón, Lund-Thomsen, Chan, Muro & Bhushan 2006).

Tämän tutkimuksen mukaan pankkien alueellinen ja paikallinen vaikutusalue ovat merkittävimpiä aluehierarkian tasoja. Kansalliseen tasoon viitattiin edellyttämällä pankeilta 'suomalaisuutta', mutta kansallisia *vaikutuksia* tuotiin esiin suhteellisen harvoin, ja globaaliin vaikutusalueeseen kiinnitettiin vähiten huomiota. Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että pankkien maailmanlaajuinen vaikutus on suuri, vaikka sidosryhmät eivät pitäneetkään globaaleja vaikutuksia merkittävinä. Osuuspankkien sidosryhmien käsitysten perusteella pankit ovatkin ennemmin sitoutuneet lokalisaatiokehitykseen kuin 'maailmanky-läistymiseen'. Tulokset olisivat todennäköisesti olleet hyvin erilaisia, jos tutkimuksen tapauksena olisikin tutkittu esimerkiksi Nordea-pankkia, joka toimii monessa eri maassa toteuttaen kuvan 16 globalisaatiomallin toimintaperiaatetta tai Sampo Pankkia, joka on siirtynyt osaksi tanskalaista Danske Bankia. Vaikka akkulturaatioilmiön mukaisesti suomalaiset pankit ovat nykyään entistä samankal-

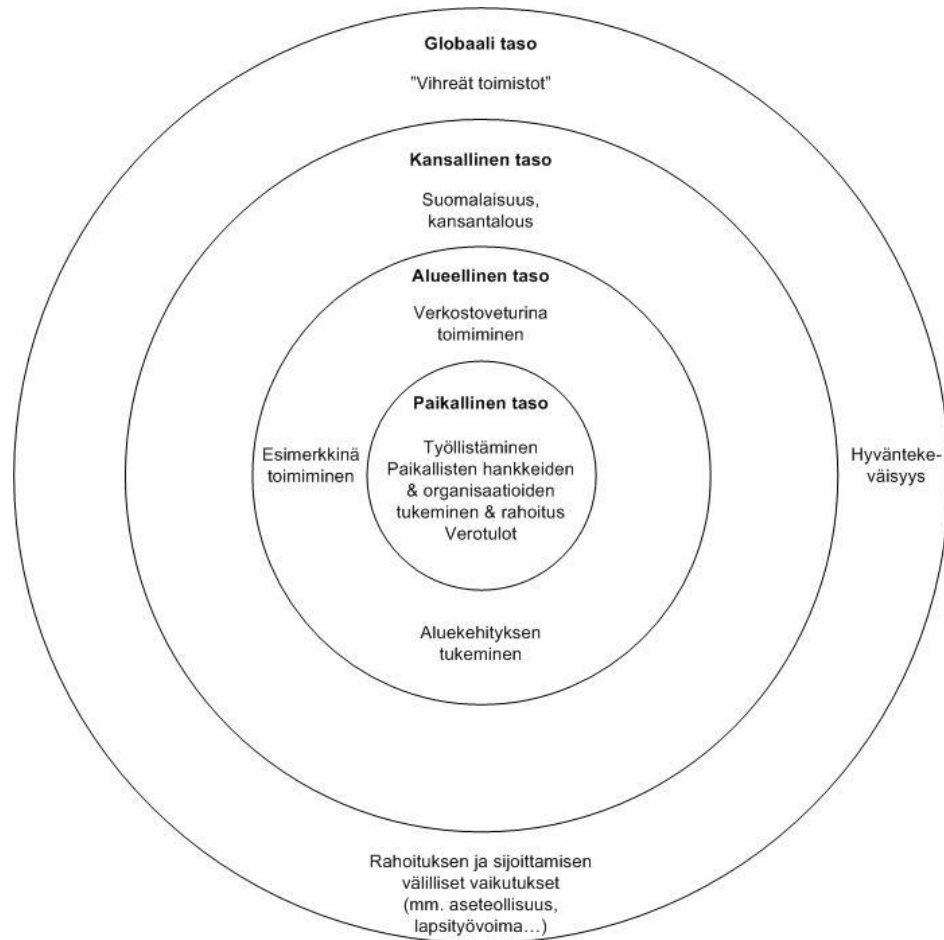
taisempia, tuo globalisaatiokehitys tähän poikkeuksen. Vaikka osuuspankit ovatkin kansainvälistyneet monella tavoin (pankkiyhteistyö, SEPA-alue, kansainvälinen maksuliike, tietoverkot, kansainvälinen kilpailu jne.) ja ovat tässä suhteessa kuten kilpailijansa, niin OP-Pohjola-ryhmässä kuitenkin korostuvat suomalainen ja paikallinen toiminta ja omistajuus. Suomalaista pankkisektoria voidaankin pitää alueellisesta näkökulmasta katsottuna sisäisesti eriytyneenä. OP-Pohjola-ryhmän toimintaa kuvaakin paremmin kuvan 16 lokalisaatiomalli osuuspankkien panostaessa erityisesti oman toimialueensa kehittämiseen.

Asiakaskyselyillä ja toimitusjohtajien haastatteluilla koottujen aineistojen mukaan pankeilta odotetaan paikkakunnan hyvinvoinnin lisäämistä ja erilaisten kehittämishankkeiden tukemista. Pankki on myös useimmiten yksi merkittävimmistä veronmaksajista, ja paikallispankin ollessa kyseessä verotulot kohdistuvat oman paikkakunnan hyvinvoinnin lisäämiseen. Toimitusjohtajien mukaan pankeilta toivotaan myös aktiivista roolia aluekehityksessä. Lisäksi elinkeinoelämä odottaa usein pankin olevan taho, joka toimii verkostoveturina.

OP-Pohjola-ryhmän sidosryhmät pitävät suomalaisuutta yhtenä merkittävimmistä yhteiskuntavastuun kansallisista ominaispiirteistä. Pankit ovatkin välttämättömiä ja ratkaisevia toimijoita suomalaisessa kansantaloudessa, ja niillä on myös merkittäviä vaikutuksia kansantaloutemme tilaan, kuten lähihistoriasta muistetaan. Pankkitoiminnan globaaleja vaikutuksia suomalaiset pankit huomioivat hyvin harvoin, eivätkä sidosryhmät sitä tutkimuksen mukaan pankeilta odotakaan. Tämä tukee hyvin ajatusta, jonka mukaan välittäminen ja vastuullisuus vähenevät etäisyyden kasvaessa.

Sidosryhmien erilaisista näkemyksistä huolimatta ne olivat yhtä mieltä vastuullisuuden ”suomalaisuudesta”. Toisin sanoen suomalaisuutta pidettiin yhtenä merkittävimmistä vastuullisen toiminnan ilmentymistä. Tämä puolestaan tukee systeemiteoreettista lausumaa, jonka mukaan organisaation sidosryhmien arvot lähestyvät toisiaan arvojen ”etäisyyden” kasvaessa.

Pankkien globaalit vastuutoimet voivat olla esimerkiksi erilaisten hyväntekeväisyshankkeiden tukemista tai toteuttamista, rahoituksen ja sijoittamisen välillisten vaikutusten ja ympäristöasioiden huomioimista, kuten esimerkiksi The Cooperative Bankin tapauksesta kävi ilmi (kuva 36).



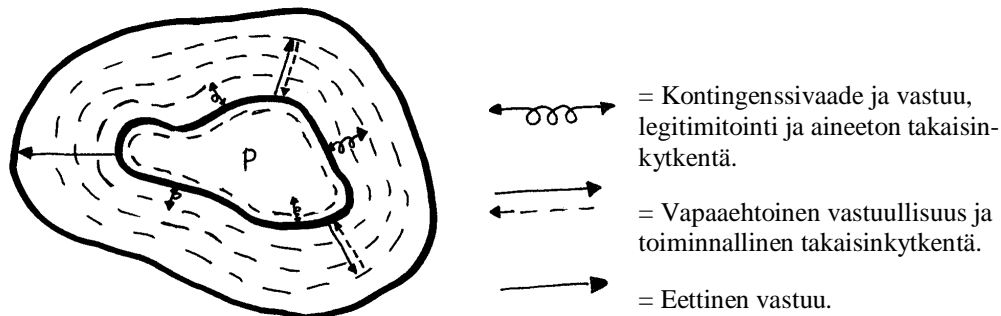
**Kuva 36.** Pankkien yhteiskuntavastuun alueellinen hierarkiajärjestelmä.

Globaalia aluetasoa voidaan kuitenkin pitää systeemitieteellisesti ajateltuna emergenttinä, joka koostuu alemmista aluetasoista. Globaalin tason vastuullisuus onkin huomattavasti enemmän kuin ainoastaan paikallisen, alueellisen ja kansallisen tason vastuullisuutta (vaikka näin toimittaisiin kussakin maassa samalla tavoin), sillä globaalilla vastuullisuudella voidaan saavuttaa ihmiskunnan laajaa hyvinvointia kuvan 34 mukaisesti. Tällaisessa vastuullisuudessa aluetasot menettävät merkityksensä, ja vastuullisuus on tasa-arvoista välittämistä ihmisistä ja luonnonympäristöstä aluetasoista riippumatta. Globaalin tason ”emergenssiyttä” kuvaakin hyvin McLuhanin (1968: 114–115) maailmankylä-käsite. Myös Malmelinin ja Vaaran (2005) mukaan globaali voidaan nähdä kaikkeutena, jossa ulkopuolisuutta, ”toiseutta”, ei enää ole olemassa. Näin myös eettisyys tulisi ulottaa kaikkialle.

## 10.4 Teoreettisen viitekehyksen tarkentaminen

Tämä tutkimus nojautui a priori -malliin (kuva 17), jossa kuvattiin organisaation vastuita ja vaadekontingensseja aluehierarkian eri tasoilla. Organisaatio kuvattiin ”ameebamaisena”, jonka on jatkuvasti sopeuduttava sekä sisäisen ympäristönsä (henkilöstö) että ulkoisen ympäristönsä (mm. asiakkaat) odotuksiin, arvoihin ja vaateisiin. Vaatteet ja vastuut kuvattiin spiraaleina, jotka ovat jatkuvassa liikkeessä organisaation ytimen ja ympäristön eri tasojen välillä prosessoiden toisiaan lakkaamatta. On kuitenkin huomattava, että pankeilla voi olla toiminnan sopeuttamisesta huolimatta myös aktiivinen rooli vuorovaikutuksessa: yhtäältä pankit voivat pyrkiä ennakoimaan ympäristön odotuksia ja esimerkiksi arvojen muutoksia ennen vaateiden konkretisoitumista, ja toisaalta pankeilla on myös mahdollisuus vaikuttaa yhteiskunnan toimintamalleihin ja asenteisiin omalla toiminnallaan. Vaikuttaminen voi olla näin ollen molemminpuolista, eikä pankkien roolia voida pitää passiivisena. Näkökulma on siis sekä populaatioekologinen että institutionaalinen, jossa korostuu pankin ja sen ympäristön rekursiivinen toisiaan muokkaava vuorovaikutus.

Tutkimuksen etenemisen myötä malli on tarkentunut, ja se tuodaan esiin tässä yhteydessä pankkisektorin näkökulmasta (a posteriori – malli, kuva 37).



**Kuva 37.** Pankin vastuut ja takaisinkytkentä maailmankylässä (a posteriori – malli).

Yksittäinen pankki kuvataan mallissa apriorisen mallin mukaisesti joustavana ”ameebana”, joka pyrkii jatkuvaan yhteensopivuuteen ympäristönsä kanssa säilyäkseen elinkelpoisena. Pankki toimii avoimena systeiminä ja toisaalta yhtenä yhteiskunnan elementtinä.

Uudessa mallissa pankkien vastuiden ja ympäristön vaateiden erilaisuus on pyritty tuomaan esiin sellaisena, kuin empiirinen aineisto sen on osoittanut. Suomalai-



set pankit yhdistävät vastuuajattelunsa vahvasti toimintansa legitimointiin, ja vastuiden ja vaateiden prosessointia voidaan kuvata etukäteismallin mukaan spiraalina. Spiraali kuvaa pankin ja yhteiskunnan rekursiivista vuorovaikutusta. Tähän ensimmäiseen intensiteettiluokkaan sisältyy niin sanottu aineeton takaisinkytkentä, joka tarkoittaa vastuutoimesta saatavaa aineetonta palautetta (esimerkiksi sanallista), joka osaltaan on joko vahvistamassa tai heikentämässä kyseistä vastuullisuustoimintaa.

Vastuullisuuteen kannustaa kuitenkin viime kädessä sen välttämättömyys (legitimointi) ja siitä saatava taloudellinen hyöty. Tähän vastuutyyppiin sisältyy porrasmallin (kuva 34) ensimmäinen taso, sidosryhmien odotuksiin vastaaminen, sekä utilitaristinen vastuullisuusstrategia (kuva 35). Ensimmäisen intensiteettiluokan vastuulle on tyypillistä sen kohdistuminen pankin lähialueelle, tavallisesti paikalliselle tasolle.

Vastuutyyppeihin voidaan kuitenkin lisätä myös vapaaehtoiseen vastuullisuuteen (kuva 34) ja markkinointikeskeiseen vastuullisuusstrategiaan (kuva 35) liittyvä vastuu, joka kuvassa 37 kuvataan suoraviivaisella nuolella ja katkoviivaisella takaisinkytkennällä. Vastuullisuus ei ole siis välttämättä rekursiivista tai legitimointiin pyrkivää, vaan se voi ilmetä pankin sisältä nousevina vastuullisuustoimina. Tätä vastuutyyppiä käyttävät pankit ovat edelläkävijöitä vastuullisessa liiketoiminnassa, ja ne pyrkivät ihmiskunnan hyvinvointiin. Toiminnan taustalla kuitenkin vaikuttavat myös taloudelliset seikat, ja tässä yhteydessä voidaankin puhua toiminnallisesta takaisinkytkennästä. Vastuuseen motivoivat siis hyvän tekemisen lisäksi asiakkaiden vahvempi sitoutuminen pankkiin ja uusien asiakkaiden saaminen. Vastuulla siis pyritään tietoisesti vaikuttamaan asiakkaiden käyttäytymiseen. Tällainen vastuu kohdistuu spiraalimaista vastuuta laajemmalle alueelle, usein jopa globaalille tasolle.

Kolmas vastuutyyppi koostuu porrasmallin kolmannen tason ja eettisen vastuullisuusstrategian aineksista. Eettistä vastuumallia toteuttava pankki pyrkii ensisijaisesti ihmiskunnan hyvinvointiin, eikä se vaadi suoranaista palautetta toteuttaakseen vastuuta tulevaisuudessa. Tällaisen vastuun aluemalli ei koostu hierarkioista, vaan kaikki vastuu toteutuu ihmisten yhteisessä maailmankylässä.

Tarkennetussa mallissa korostuu se, miten vastuullisuuden lisääntyessä myös sen vaikutusalue tavallisesti kasvaa. Yhteiskuntavastuu-kirjallisuudessa on pitkään rinnastettu vastuullisuus ja paikallisuus toisiinsa. Tämän tutkimuksen mukaan todellista vastuuta on kuitenkin sellainen vastuullisuus, jossa huomioidaan koko luomakunta aluetasojen emergenssinä, ja jolloin vastuun kohteena ovat kaikki kansakunnat tasa-arvoisesti.

Sidosryhmien näkemyksiä vertaileva tutkimuksen osio tukee hyvin aikaisempia tutkimustuloksia sidosryhmien, erityisesti johdon ja henkilöstön erilaisista asenteista. Eroja voidaan havaita kuitenkin myös yhden sidosryhmän, esimerkiksi henkilöstön sisällä, mikäli asenteita tutkitaan demografisten tekijöiden perusteella (ks. Mitchell, Lewis & Reinsch 1992: 197–205). Samoin kontingenssiajattelu vastuun ja erityisesti legitimitetin hyvänä kuvaajana tukee aikaisempia samantyyppisiä näkemyksiä toiminnan sopeuttamisesta (ks. esim. Morsing & Schultz 2006: 336). Kuitenkin, kuten jo aiemmin on käynyt ilmi, arvot ja arvostukset vaihtelevat maittain ja kulttuureittain joskus merkittävästikin. Näin ollen globaaliin vastuullisuuteen on aina hyvä suhtautua varauksella. Mielenkiintoisia ovat esimerkiksi islamilaiset pankit, jotka ovat levittäytymässä myös länsimaihin. Islamilaiden pankkien etiikka pohjautuu täysin Koraaniin (ks. Maali, Casson & Napier 2006: 266–289).

Tällä tutkimuksella on pyritty täyttämään vastuullisen liiketoiminnan tutkimuksessa ollutta aukkoa pankkisektorin osalta, ja pankkisektorin vastuullisuutta on pyritty tarkastelemaan laaja-alaisesti. Yhteiskuntavastuu-tutkimuksissa keskitytään tavallisesti yhteen vastuun osa-alueeseen tai esimerkiksi yhden sidosryhmän näkemyksiin, mikä mahdollistaa syvällisen analyysin tutkimuskohteesta. Esimerkiksi suomalainen vastuullisen liiketoiminnan tutkimus on keskittynyt usein johtajien ja yrittäjien näkemyksiin yhteiskuntavastuusta (ks. Takala 1991, Kujala 2001 ja Virtanen 2002). Tämä tutkimus on kuitenkin tietoisesti pyritty tekemään mahdollisimman kattavaksi, jonka jälkeen yksityiskohtaisemmat suomalaisen pankkisektorin vastuutarkastelut ovat mielekkäämpiä toteuttaa, joskin samalla tutkimusotteen syvällisyydestä on jouduttu tinkimään.

## 10.5 Tutkimuksen reliabiliteetin ja menetelmien arviointia

Tutkimuksen kohdeosuuspankit olivat hyvin erikokoisia ja toimivat erilaisilla alueilla, mitä voidaan pitää hyvänä tutkimuksen edustavuuden kannalta. Lisäksi muuttujien saamien arvojen väliset suhteet pysyivät molempina vuosina hyvin samankaltaisina, mikä kasvattaa osaltaan tutkimuksen reliabiliteettia. Tämä voidaan kuitenkin tulkita myös siten, että yhden vuoden aikajänne on liian lyhyt muutoksen esiin saamiseen.

Suomalainen pankkisektori on nykypäivänä hyvin homogeeninen. Palvelu, tuotteet ja hinnat ovat suomalaisten pankkien välillä hyvin samanlaisia. Vaikka jako

liikepankkeihin ja osuus-pankkeihin on edelleen selkeä, niiden toimintatavat ovat lähentyneet entisestään toisiaan. Osuuskuntamuotoinen pankkitoiminta muodosti erityisesti osuuskassa-aikoina oman omaleimaisen kulttuurinsa. Osuuspankkien toiminta on kuitenkin sopeutunut modernisoituvan yhteiskunnan toimintamalleihin, ja pankit ovat omaksuneet entistä enemmän tehokkuusnäkökohtia samalla tavoin kuin osuuskaupat Inkisen (2000: 18) tutkimuksen mukaan. Toisaalta myös liikepankit ovat pyrkineet saavuttamaan kilpailuetua erilaisten kanta-asiakasjärjestelmien kautta, jotka ovat nykypäivän asiakkaan näkökulmasta hyvin usein verrattavissa osuuspankkien omistajajäsenyyteen. Erityisesti nuoret kiinnittävät hyvin vähän huomiota pankkinsa lähtökohtiin tai kulttuuriin. Asiakkuudesta saatava konkreettinen, yleisimmin taloudellinen hyöty ratkaisee pankin valinnassa. Pankkien akkulturaatioilmiön myötä tutkimuksen tulokset ovat pääosin yleistettävissä koko pankkisektorille. Pankkien alueellisuuteen liittyvissä kysymyksissä yleistämiseen on syytä kuitenkin suhtautua varauksella osuuspankkien lokaalisen luonteen vuoksi.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin triangulaatiota, mikä soveltui tutkimustehtävään hyvin, sillä tutkimuksen tavoitteena oli selvittää pankkien yhteiskuntavastuuta mahdollisimman monipuolisesti monesta eri näkökulmasta. Tutkimustulokset perustuivat kolmen eri sidosryhmän käsityksiin. Tulokset olisivat kuitenkin luotettavampia ja kattavampia, mikäli aineistoa olisi hankittu useammilta sidosryhmiltä (esimerkiksi yhteistyökumppanit ja hallinto). Alueelliseen näkökulmaan liittyen käsityksiä olisi ollut hyvä selvittää myös eri aluetasojen sidosryhmiltä.

Triangulaation avulla pystyttiin myös testaamaan, kuinka eri menetelmät soveltuvat pankkisektorin yhteiskuntavastuuta selvittävään tutkimukseen. Vastuun todelliseen luonteeseen näytti olevan mahdollista päästä käsiksi parhaiten haastatteluiden kautta, joista kävi ilmi myös ihmisten erilainen käsitys siitä, mitä vastuullisuus pankeissa käytännössä voi olla. Tutkimuksen tässä vaiheessa voi todeta, että haastattelut olisivat voineet olla vapaampia annetuista teemoista, jolloin näkemyksistä olisi voinut saada vielä enemmän irti. Lisäksi tutkimusteemoissa olisi voinut keskittyä vastuun motiiveihin konkreettisia toimia enemmän.

Kyselytutkimuksen avulla saatiin paljon aineistoa helposti käsiteltävässä muodossa, mutta tutkimuksessa, jonka tarkoituksena oli ennen kaikkea *ymmärtää* pankkisektorin yhteiskuntavastuu-ilmiötä, menetelmä oli hieman liian rajoittava ja pinnallinen. Erityisesti rajoitteita loi tutkijan oma ennakkotietämys, jonka pohjalta kyselylomakkeet laadittiin. Tutkijalle itselleen merkittävimmät löydöt kyselyaineistosta nousivatkin esiin kyselyiden avoimista vastauksista. Tässä mielessä tutkimusprosessi olikin jopa tutkijaa itseään yllättävä ja ”itseohjautuva”. Tutkimusprosessi ei siis edennyt positivistiseen tapaan suoraviivaisesti, vaan myös teoreet-

tista kehikkoa muokattiin empiirisen aineiston myötä. Teoria ja empiria kävivätkin jatkuvaa vuoropuhelua keskenään koko tutkimusprosessin ajan. On kuitenkin tärkeää huomata, että tutkimus osana vastuullisen liiketoiminnan tutkimusta käy tämänkin prosessin jälkeen jatkuvaa keskustelua eri osiensa välillä kunkin lukijan toimesta ja lisäksi muiden alan tutkimusten kanssa. Eri lukijoiden ja tutkijoiden ymmärrys ilmiöstä on erilainen ja erilaiset näkemykset saattavat aiheuttaa vasta-reaktioita. Tässäkin tapauksessa nämä ristiriidat ovat hyviä mahdollisuuksia kehittää ymmärrystä tutkitusta ilmiöstä. Tutkimus ei tästä näkökulmasta katsottuna tulekaan ikinä täysin ”valmiiksi”.

Toimintatutkimus soveltui hyvin tutkimuksen Green Office -järjestelmää selvittävään osioon, sillä toimintatutkimukseen liittyy vahvasti muutoksen aikaansaaminen, johon myös ympäristöjärjestelmällä pyritään. Menetelmä ei olisikaan sovelnut sen työlään luonteensa vuoksi laajempaan tarkasteluun tai isompien tutkimusyksiköiden osallistavaan havainnointiin.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui yhteiskuntavastuun käsiteanalyysistä, yhteiskunnan aluehierarkiatarkastelusta ja systeemi- ja kontingenssiteorioista. Kuten aiemminkin kävi ilmi, vastuullisen liiketoiminnan tutkimukselle on tyypillistä moni- ja poikkitieteellisyys, joten myös viitekehykset ovat hyvin moninaisia. Tavallista on kuitenkin yhteiskuntavastuun käsitteellinen pohdinta. Tässä tutkimuksessa alueellinen ja systeeminen näkökulma monipuolistivat muuten koulukunnalle tyypillistä viitekehystä.

Uudenlainen teoreettinen viitekehys asetti myös haasteita: kontingenssiteoria osoittautui rajalliseksi vastuuliikkeen kuvaajaksi, sillä se kuvaa vain yhdenlaista vastuuprosessia. Toisaalta systeeminen näkökulma laajemmin tuo teoreettiseen viitekehykseen täydennystä. Viitekehystä olisi voinut rakentaa myös sidosryhmäajattelulle, mutta vaikka tutkimuksessa tarkastellaan osaksi myös eri ryhmien näkemyksiä ja vertaillaan niitä keskenään, oli tarkoituksena kuitenkin pankin vastuun kuvaaminen kokonaisuudessaan osana yhteiskuntaa. Näin ollen sidosryhmäteorioita ei suunnitelmista huolimatta sisällytetty viitekehykseen.

Tapaustutkimusten yleistettävyyttä on kritisoitu laajasti. On selvää, että yhteen tapaukseen keskittyessä tulokset voivat johtua sattumasta. Tässä tutkimusesimerkissä tapaustutkimus ei kuitenkaan kohdennu vain yhteen pankkiin vaan yhteen pankkiryhmään, jonka tutkimustulokset muodostuvat usean esimerkkipankin kokonaisuudesta. Tutkimustulosten yleistettävyyteen liittyykin käytännössä vain edellä mainittu alueellisuusvarauma.

Edellä on perusteltu tässä tutkimuksessa saatujen tulosten yleistettävyyttä – eräin varaumin – koko suomalaiselle pankkisektorille. Tämä johtopäätös sisältää samal-

la hypoteesin, joka viime kädessä tarkentuu vain, mikäli samankaltainen tutkimus suoritettaisiin myös liikepankissa ja säästöpankissa.

A posteriori -mallin soveltuvuutta muiden toimialojen vastuun tarkastelussa olisi mielenkiintoista tutkia, samoin kuin sitä, miten malli toimisi muissa kulttuureissa ja erilaisilla talousalueilla. Mallin jatkokehittely olisi myös tarpeellista. Edelleen tutkijalle on jäänyt avoimeksi se, soveltuisiko kontingenssiajattelu sittenkin kuvaamaan yritysten yhteiskuntavastuuta kokonaisuudessaan. Voisiko kontingenssi-teoria olla apuna selitettäessä vastuun kantoa koko luomakunnan hyväksi, jos vaa-teen oletettaisiin lähtevän esimerkiksi luonnonympäristöstä itsestään? Tähän liit-tyen myös legitimoinnin rooli ja merkitys kaipaisivat lisätutkimusta pankkien yhteiskuntavastuuta koskevissa tarkasteluissa. Mitä lopulta on legitimointi ja mil-loin sitä viime kädessä on tehtävä? Milloin esimerkiksi asiakkaan odotukset ovat sillä tasolla, että niihin on vastattava suhteen säilyttämiseksi? Ja miten universaa-leista ”tasoista” tällöin on kyse? Voisiko legitimoinnissa hyödyntää jopa kansan-taloustieteen perusajatusta vastuun kysyntä- ja tarjontakäyristä?

Sidosryhmien käsityksiin ja kontingenssiajatteluun liittyen avoimeksi jää edelleen sidosryhmäteorioille tyypillinen dilemma: miten eri sidosryhmien odotukset ja näkemykset tulisi arvostaa? Onko jokin sidosryhmä yritykselle tai sen vastuulle tärkeämpi kuin toinen (ks. Pajunen 2006; Friedman & Miles 2002)? Olisiko tästä luotavissa jonkinlainen yleistävä mallinnus?

Aluenäkökulmaan liittyen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla niin sa-notun arvoavaruuden olemassaolon selvittäminen. Onko sellainen todellakin ole-massa ja onko niin, että organisaation arvot yhtenäistyvät fyysisen etäisyyden kasvaessa? Korreloiko vastuunkantohalukkuus myös muilla toimialoilla negatiivi-sesti etäisyyden kanssa?

Muita tätä tutkimusta täydentäviä jatkotutkimusaiheita voisivat olla esimerkiksi eri palvelualojen yhteiskuntavastuutarkastelut ja ympäristöjärjestelmän vaikutuk-sia selvittävä pitkittäistutkimus vähintään viiden vuoden aikajänteellä. Mielen-kiintoista olisi tutkia myös yritysasiakkaiden suhtautumista pankkien vastuulli-suuteen ja selvittää suomalaisten yritysten mielipiteitä eettisesti orientoituneista pankeista, jotka palkitsevat asiakkaitaan yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Osuustoimintatutkimuksen puolella hyödyllistä olisi tutkia osuuskuntien erilaisia tapoja toteuttaa vastuuta. Syvällisempään tarkasteluun päästäisiin tutkimalla yk-sittäin kutakin vastuun osa-aluetta. Mielenkiintoista olisi myös tietää, mistä syistä suurin osa maailmalla toimivista eettisistä pankeista on valinnut yritysmuodok-seen osuuskunnan.

Tämä tutkimus kohdentui suomalaisiin 2000-luvun pankkeihin, jotka tasapainottelevat taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten vaatimusten ja vastuiden välillä kovan kilpailun keskellä. Mutta, kuten mikä tahansa organisaatio, pankki koostuu ihmisistä ja heidän arvoistaan: taloudellisista, sosiaalisista ja ekologisista. Vastuu alkaa yksilöstä ja hänen suhtautumisestaan ympäröivään maailmaan.

Ovatko ihmiset ja pankki samaa maata? Tässä tutkimuksessa kysymys liittyy vahvasti pankkien toimitusjohtajien ja pankkien sisäisen ja ulkoisen ympäristön vastuukäsityksiin ja niiden kohtaamiseen. Vastuun osa-alueita tarkasteltaessa intressit ja erityisesti niiden painotukset eivät täysin kohtaa. Konflikti taloudellisen ja sosiaalisen vastuun välillä (pankit versus sisäinen ja ulkoinen ympäristö) vastaa edellä mainittuun kysymykseen väistämättä kieltävästi. Mutta konfliktit ja eri intressien välillä tasapainoilu pitävät organisaation vireessä, hereillä, ja ne ovat usein myös avain uusiin aluevaltauksiin ja innovaatioihin.

Alueellisesta näkökulmasta katsottuna voidaan sanoa, että pankit toteuttavat vastuutaan juuri niillä aluehierarkian tasoilla, joille ympäristö niiden odottaakin kohdistavan toimintansa. Onko tällainen vastuun kantamisen periaate eettisesti ”oikein” ja riittävä, on merkittävä kysymys pohdittavaksi.

## Lähteet

Aaltola, Juhani & Leena Syrjälä (1999). Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa: *Siinä tutkija, missä tekijä – toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*, 11–24. Toim. Hannu L.T. Heikkinen, Rauno Huttunen & Pentti Moilanen. Jyväskylä: Atena Kustannus.

Aaltonen, Tapio, Erika Heiskanen & Pekka Innanen (2003a). *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. Helsinki: WSOY.

Aaltonen, Tapio & Lari Junkkari (2003b). *Yrityksen arvot & etiikka*. 3. painos. Helsinki: WSOY.

Aaltonen, Tapio & Kari Tuominen (2003c). *Yrityksen yhteiskuntavastuu. Itsearviointin käsikirja*. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Aaltonen, Tapio, Mikko Luoma & Raija Rautiainen (2004). *Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä*. Helsinki: WSOY.

Airos, Mirja (2005). Informaatio- ja kommunikaatioteknologia-alan etiikka ja vastuullisuus – käsitehistoriallinen tarkastelu. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta. Peruskysymyksiä ja esimerkkejä*, 73–85. Toim. Tomi J. Kallio ja Piia Nurmi. Sarja Keskustelua ja raportteja 10:2005. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu.

Alasuutari, Pertti (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Andersson, Jan Otto (2004). Kaupan etiikka täydessä ja epätasa-arvoisessa maailmassa. Teoksessa: *Moraalitalous*, 165–181. Toim. Ilkka Kauppinen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Anttiroiko, Ari-Veikko, Jari Aro & Erkki Karvonen (2000). Tietoyhteiskunnan oppihistorialliset lähtökohdat. Teoksessa: *Tieto ja tietoyhteiskunta*, 21–41. Toim. Matti Vuorensyrjä & Reijo Savolainen. Helsinki: Gaudeamus Kirja.

Arkani, Sep & Robin Theobald (2005). Corporate Involvement in Human Rights: Is it any of their Business? *Business Ethics: A European Review* 14:3, 190–205.

Autio, Ulla (2005). *Strategiat ja strategiaprosessit paikallisosuuspankeissa*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Beck, Ulrich (1999). *Mitä globalisaatio on? Virhekäsityksiä ja poliittisia vastauksia*. Tampere: Vastapaino.

Beierle, Thomas C. (2002). The Quality of Stakeholder-Based Decisions. *Risk Analysis* 22:4, 739–749.

von Bertalanffy, Ludvig (1969). *General System Theory*. Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller.

Blalock & Blalock (1959). *Toward a Clarification of System Analysis in the Social Sciences*. Philosophy Sci.

Blomstedt, Yrjö (1989). *Kansallis-Osake-Pankin historia I 1889–1939*. Helsinki: Kansallis-Osake-Pankki.

Booth, William James (2004). Moraalitalouden ideasta. Teoksessa: *Moraalitalous*, 53–91. Toim. Ilkka Kauppinen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Bordes, Christian (1993). Suomen kansantalous. Noususuhdanne, velka, kriisi ja tulevaisuudennäkymät. Teoksessa: *Kolme arviota Suomen talouskriisistä ja talouspolitiikasta*, 9–94. Helsinki: Suomen Pankki.

Branco, Manuel Castelo & Lucia Lima Rodrigues (2007). Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies* 12:1, 5–15.

Bryman, Alan (1988). *Quantity and Quality in Social Research*. London: Unwin Hyman.

Burrell, Gibson & Gareth Morgan (1987). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Gower.

Carroll, Archie B. & Ann K. Buchholtz (2003). *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*. 5<sup>th</sup> Edition. Mason, Ohio, United States of America: South-Western.

The Co-Operative Bank (2003). *Ethical Policy*. Manchester, Great Britain.

Cowton, Christopher J (1999). Accounting and Financial Ethics: from Margin to Mainstream? *Business Ethics: A European Review* 8: 2, 99–107.

Cowton, Christopher J. & Paul Thompson (2000). Do Codes Make a Difference? The Case of Bank Lending and the Environment. *Journal of Business Ethics* 24, 165–178.



- Cowton, Christopher J. (2002). Integrity, Responsibility and Affinity: Three Aspects of Ethics in Banking. *Business Ethics: A European Review* 11: 4, 393–400.
- Cramer, Jacqueline, Angela van der Heijden & Jan Jonker (2006). Corporate Social Responsibility: Making Sense through Thinking and Acting. *Business Ethics: A European Review* 15:4, 380–389.
- Crane, Andrew & John Desmond (2002). Societal Marketing and Morality. *European Journal of Marketing* 36: 5/6, 548–569.
- Crane, Andrew, Ciaran Driver, John Kaler, Martin Parker & John Parkinson (2005). Stakeholder Democracy: Towards a Multi-disciplinary View. *Business Ethics: A European Review* 1:14, 67–75.
- Currie, David (1993). Suomen talouskriisi. Analyysi ja ehdotukset. Teoksessa: *Kolme arviota Suomen talouskriisistä ja talouspolitiikasta*, 95–134. Helsinki: Suomen Pankki.
- Doane, Deborah (2002). Can Globalization be Fixed? *Business Strategy Review* 13:2, 51–58.
- Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki (2004). *Ympäristöohjelma 2004–2006*.
- Etelä-Pohjanmaan Osuuspankki (2006). *Vuosikatsaus 2005*.
- Filosofian sanakirja (1999). Toim. Ilari Hetemäki. Juva: WSOY.
- Fisher, Josie (2004). Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts. *Journal of Business Ethics*, 1–10.
- Flanagan, Anne-Maria (2004). Rahan valta – ja vastuu. *Finnish Business and Society* 2/2004, 20–21.
- Frankfort-Nachmias, Chava & David Nachmias (1996). *Research Methods in the Social Sciences*. London: St Martin's Press.
- Friedman, Andrew L. & Samantha Miles (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies* 39:1, 1–21.
- Friedman, Milton (2002). *Capitalism and Freedom*. 40th Anniversary Edition. Chicago and London: The University of Chicago.
- Fukuyama, Francis (2002). Social Capital and Development. The Coming Agenda. *SAIS Review* XXII :1, 23–37.

Garriga, Elisabet & Domènec Melé (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53, 51–71.

Giddens, Anthony (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.

Gronow, Jukka (2003). Pienten tekojen suuret seuraukset. Adam Smith ja historianfilosofian ongelma. Teoksessa: *Yhteiskunnallinen muutos*, 29–46. Toim. Jouko Nikula & Harri Melin. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Guptara, Prabhu (1999). Ethics and Values. *Ethics and Values: A Global Perspective*. Ed. Ismail Serageldin & Joan Martin-Brown. The World Bank: Washington DC, USA.

Hallikainen, Raija (2005). Yritysvastuu on paljon sanoja ja vähemmän tekoja. *Tekniikka ja talous* 19.5.2005.

Halme, Minna & Raimo Lovio (2004). Yrityksen sosiaalinen vastuu globalisoituvassa taloudessa. Teoksessa: *Ympäristö ja liiketoiminta*, 281–290. Toim. Eva Heiskanen. Helsinki: Gaudeamus.

Hamalainen, Paul (2004). Mandatory Subordinated Debt and the Corporate Governance of Banks. *Corporate Governance* 12: 1, 93–106.

Harvey, Brian (1995). Ethical Banking: The Case of the Co-operative Bank. *Journal of Business Ethics* 14:12.

Heikinheimo, Kati (2005). Promoting corporate social responsibility – views on the Finnish public sector's role and influence. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta. Peruskysymyksiä ja esimerkkejä*, 87–101. Toim. Tomi J. Kallio & Piia Nurmi. Sarja Keskustelua ja raportteja 10: 2005. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu.

Heikkilä, Tarja (1999). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.

Heikkinen, Hilma (2006). Osuustoiminnan yhteiskuntavastuuta käsittelevän pro gradu –työn tutkimussuunnitelma. Julkaisematon. Kuopion yliopisto.

Heiskala, Risto (1999). Beck, globalisaatio ja ”toinen moderni”. Teoksessa: *Mitä globalisaatio on? Virhekäsityksiä ja poliittisia vastauksia*, 7–24. Kirj. Ulrich Beck. Tampere: Vastapaino.

Held, David & Anthony McGrew (2005). *Globalisaatio – puolesta ja vastaan*. Tampere: Vastapaino.

Henttinen, Annastiina (1999). Kolmannen tien etsijät. Teoksessa: *Kansan talous. Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899–1999*, 29–242. Toim. Markku Kuisma, Annastiina Henttinen, Sami Karhu & Maritta Pohls. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Hiltunen-Lagzouli, Merja (1999). Seminaariesitelmä: *Osuuskunnan vastuu toimintaympäristöstä. Osuustoiminnan 7 periaatteesta kilpailueduksi – kehittämisseminaari*. Helsinki.

Hines, Colin (2001). *Lokalisaatio. Vaihtoehto vapaakaupan ylilyönneille*. Helsinki: Oy Like Kustannus Ltd.

Hirsjärvi, Sirkka & H. Hurme (1991). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.

Hjerppe, Reino (2003). Luottamus yhteiskunnan moraalil ilmentymänä ja sen vaikutus talouden menestykseen. Teoksessa: *Etiikka & talous*, 257–279. Toim. Vesa Kanniainen & Matti Sintonen. Helsinki: WSOY.

Hope, Jeremy & Tony Hope (1998). *Kolmannen aallon kilpailu. Kymmenen avainaluetta tietojen yritysten johtamisessa*. Helsinki: WSOY.

Hyvärinen, Irma & Leif Laine (2000). *Vähittäispankkitoiminta*. Helsinki: Suomen Pankkiyhdistys.

Inkinen, Kari (2000). Diffuusio ja fuusio. Osuuskauppainnovaation levinneisyys ja sen dynamiikka 1901–1998. Alueellisesti tulostuva näkökulma suomalaisen osuuskauppa-toiminnan kehitykseen ja sisällön muutokseen. *Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis*, A-181.

Jenkins, Rhys (2005). Globalization, Corporate Social Responsibility and poverty. *International Affairs* 81:3, 525–540.

Jensen, Michael C. (2001). Value Maximisation, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function. *European Financial Management* 7:3, 297–317.

Jones, Alan (2001). Social Responsibility and the Utilities. *Journal of Business Ethics* 34, 219–229.

Jones, Derek (1997). Employees as Stakeholders. *Business Strategy Review* 8:2, 21–24.

Joyner, Brenda E. & Dinah Payne (2002). Evolution and Implementation: A study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 41, 297–311.

Juholin, Elisa (2004). *Cosmopolis. Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Junnila, Asta (2004). Yritysten yhteiskuntavastuuta kannatetaan – ja se kannattaa. *Tieto aika* 10/2004, 12–13.

Juslin, Heikki (2003). Metsäsektorin yhteiskuntavastuu. *PTT-katsaus* 2/2003, 11–16. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT.

Juuti, Pauli (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.

Juutinen, Sirpa (2005). Corporate Governance – vastuullista omistajaohjausta. *Finnish Business and Society* 1/2005, 20–21.

Kakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Kaisa Heinlahti (2006). *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Helsinki: Gaudeamus.

Kallio, Tomi J. (2005). Seminaariesitelmä: *Mistä ei saa puhua: tabut vastuullisen liiketoiminnan tutkimuksessa*. Vastuullisen liiketoiminnan tutkimusseminaari 26.5.2005. Turku.

Kallonen, Tarja (2002). *Pankit muutoksessa*. Helsinki: Suomen Pankkiyhdistys.

Kallonen, Tarja (2005). *Pankit Suomessa 31.12.2005*. Helsinki: Suomen Pankkiyhdistys.

Kangas, Risto (2001). *Yhteiskunta*. Helsinki: Tutkijaliitto.

Kangas, Taisto (2006). *Suomen pankkikriisin alueellinen ulottuvuus: Esseitä paikallisista toimijoista ja toteuttajista*. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja, A: 281.

Kanniainen, Vesa (2003). Talouden moraali, markkinavoimat ja yritysten yhteiskuntavastuu. Teoksessa: *Etiikka & talous*, 81–124. Toim. Vesa Kanniainen ja Matti Sintonen. Helsinki: WSOY.

Karonen, Petri (2004). *Patruunat ja poliitikot. Yritysjohtajat taloudellisina ja poliittisina toimijoina Suomessa 1600–1920*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Karppi, Ilari (1996). *Alueellistumisen ajasta toiminnan tiloihin. Organisaatioiden yhteistoiminta alueellisen kehittämisen resurssina*. Tampereen yliopisto, aluetieteen laitos, Sarja A: 17.

Karppi, Ilari (2004). Globalisoituvan yhteiskuntavastuun tilat. Teoksessa: *Yhteiskuntavastuu. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen*, 179–199. Toim. Raija Järvinen. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kennedy, Paul, Dirk Messner & Franz Nuscheler (2002). *Global Trends and Global Governance*. Lontoo: Pluto Press.

Ketola, Tarja (2005). *Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista teoiksi*. Helsinki: Edita.

Kitson, Alan (1996). Taking the Pulse: Ethics and the British Co-operative Bank. *Journal of Business Ethics* 15:9.

Klein, Naomi (2000). *No Logo*. 4<sup>th</sup> Edition. Helsinki: WSOY.

Koivuporras, Titta-Liisa (2002). *Palosaaren yrityskeskus alueellisena toimijana*. Aluetieteen pro gradu –tutkielma. Vaasan yliopisto.

Koivuporras, Titta-Liisa (2005). Pankkisektorin yhteiskuntavastuu. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta. Peruskysymyksiä ja esimerkkejä*, 53–71. Toim. Tomi J. Kallio & Piia Nurmi. Sarja Keskustelua ja raportteja 10:2005. Turun Kauppakorkeakoulu.

Koivuporras, Titta-Liisa (2006). Osuustoiminta ja yhteiskuntavastuu. Teoksessa: *What Corporate Responsibility Research Can Give to Business Know-how. Values, Strategies and Practices*, 66–79. Toim. Tarja Ketola. Sarja Keskustelua ja raportteja 1:2006. Turun Kauppakorkeakoulu.

Koivusaari, Ulla (2001). Yritykset ja ympäristön kestävä käyttö. 2., uudistettu painos. *Vaasan yliopiston julkaisuja*. Opetusjulkaisuja 52.

Kolers, Avery (2001). Ethical Investing: The Permissibility of PArticipation. *The Journal of Political Philosophy* 9: 4, 435–452.

Korhonen, Jouni (2006). On the Paradox of Corporate Social Responsibility: How Can We Use Social Science and Natural Science for a New Vision? *Business Ethics: A European Review* 15:2, 200–214.

Koskinen, A. (1996). Pienyritysten kehityskaaret ja areenat. Helsinki School of Economics and Business Administration. *Acta universitatis Oeconomicae Helsinkiensis* A: 116.

Kuisma, Mika (2004). Ympäristösuorituskyky ja yritysten ympäristöluokitus. Teoksessa: *Ympäristö ja liiketoiminta*, 111–122. Toim. Eva Heiskanen. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy.

Kujala, Johanna (2001). Liiketoiminnan moraalia etsimässä. Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko. *Jyväskylä Studies in Business and Economics No 11*.

Kujala Johanna & Sari Kuvaja (2002). *Välittävä johtaminen. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kultalahti, Olli (1990). *Yhteiskunta ja alue*. Finnpublishers Oy.

Kuula, Arja (1999). *Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.

Kuusterä, Antti (1995). Aate ja raha. *Säästöpankit suomalaisessa yhteiskunnassa 1822–1994*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kuusterä, Antti (2002). *Lähellä ihmistä. Osuuspankkitoiminta 100 vuotta*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Käyhkö, Tuija (2004). Yhteiskuntavastuu kääntyy yhteiskunnan vastuuksi. *Tekniikka ja talous* 30.9.2004.

Könnölä, Totti & Pasi Rinne (2001). *Elinehtona eettisyys. Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna*. Tampere: Talentum Media Oy.

Laitinen, Hanne (1998). Tapaustutkimuksen perusteet. *Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet* 55.

Lantos, Geoffrey P. (2001). The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing* 18:7, 595–630.

Laurinkari, Juhani (2004). *Osuustoiminta. Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*. Helsinki: Pellervo-Seura.

Lawrence, Paul L. & Jay W. Lorsch (1975). Organizational and Environment. Managing Differentiation and Integration. Teoksessa: *Complex Organizations and their Environments*. Ed. Merlin B. Brinkerhoff & Phillip R. Kunz.

Lehtola, Mervi (2004). *Kuntien hyvinvoinnin tila ja kehityssuunnat*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehitystoiminnan yksikkö, SoTe.

Lindfelt, Lise-Lotte (2006). *Etik – den saknade länken. Den industriella nätverksteorin i ett nytt värkeskapande perspektiv*. Åbo Akademi.

Lohivesi, Kari (2000). *Managerial and Organizational Mechanisms for Corporate Failure. Ekomen Group Case*. Helsingin Kauppakorkeakoulu, A-165.

Lovio, Raimo (2004). Yrityksen sidosryhmät ja ympäristöjohtaminen. Teoksessa: *Ympäristö ja liiketoiminta*, 53–68. Toim. Eva Heiskanen. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy.

Lovio, Raimo & Minna Halme (2004). Yrityksen sosiaalinen vastuu globalisoituvassa taloudessa. Teoksessa: *Ympäristö ja liiketoiminta*, 281–290. Toim. Eva Heiskanen. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy.

Lovio, Raimo & Mika Kuisma (2004). Ympäristöasioiden ja yritystalouden yhteensovittamisen haaste. Teoksessa: *Ympäristö ja liiketoiminta*, 17–49. Toim. Eva Heiskanen. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy.

Lukka, K. (1986). Taloustieteen metodologiset suuntaukset: Liiketaloustieteen ja kansantaloustieteen vertailu. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 2, 133–149.

Lundgren, Maths & Bino Catasús (2000). The banks' impact on the natural environment – On the space between 'what is' and 'what if'. *Business Strategy and the Environment* 9, 186–195.

Luukkainen, Hannele (1989). Ekopankki Suomessa. *Oikeus* 3/1989, 246–249.

Maali, Bassam, Peter Casson & Christopher Napier (2006). Social Reporting by Islamic Banks. *Abacus* 42: 2, 266–289. Accountig Foundation, The University of Sydney.

Macey, Jonathan R. & Geoffrey P. Miller (1997). Universal Banks are Not the Answer to America's Corporate Governance "Problem": A Look at Germany, Japan, and the U.S. *Journal of Applied Corporate Finance* 9: 4, 56–73.

Mallin, Chris, Andy Mullineux & Clas Wihlborg (2005). The Financial Sector and Corporate Governance: the UK case. *Corporate Governance* 13: 4, 532–541.

Malmelin, Karoliina & Suvi Vaarla (2005). Yhteiskuntavastuu aikalaiskäsitteenä. *Tiedepolitiikka* 2/2005, 13–24.

Van Marrewijk, Marcel (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics* 44, 95–105.

Marsden, Chris (2000). The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability. *Business and Society Review* 105:1, 9–25.

Marzano, Ilari (2005). Yhteiskuntavastuun lyhyt EU-historia. Lissabonin tavoitteet johtotähtenä. *Finnish Business and Society*, 1/2005, 22–24.

McLaren, Duncan (2004). Global Stakeholders: Corporate Accountability and Investor Engagement. *Corporate Governance* 12:2, 191–201.

McLuhan, Marshall (1968). *Ihmisen uudet ulottuvuudet*. Helsinki: WSOY.

Meadows, Donella H., Dennis L. Meadows, Jorgen Randers & William W. Behrens III (1972). *Kasvun rajat*. Helsinki: Tammi.

Mendleson, Nicola & Michael Jay Polonsky (1995). Using Strategic Alliances to Develop Credible Green Marketing. *Journal of Consumer Marketing* 12:2, 4–18.

Metcalf, Chris E. (1998). The Stakeholder Corporation. *Business Ethics: A European Review* 7:1, 30–36.

Mikkola, Arja (2003). Vastuullisuus luo arvoa yritykselle. Kestävän kehityksen raportit arvottavat yritykset uudestaan. *Kaleva* 19.5.2003.

Mikkonen, Kauko (1997). Aluetutkimuksen menetelmät. *Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja* 50.

Miles, Morgan P. & Jeffrey G. Covin (2000). Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage. *Journal of Business Ethics* 23, 299–311.

Mitchell, William J., Phillip W. Lewis & N.L. Reinsch Jr (1992). Bank Ethics: An Exploratory Study of Ethical Behaviors and Perceptions in Small, Local Banks. *Journal of Business Ethics* 11, 197–205.

Mohr, Lois A. & Deborah J. Webb (2005). The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. *The Journal of Consumer Affairs* 39: 1, 121–147.

Moisander, Johanna (2004). Vihreä kulutus yhteiskunnallisena ilmiönä Suomessa. Teoksessa: *Ympäristö ja liiketoiminta*, 291–302. Helsinki: Gaudeamus.

Morgan G. (1996). *Images of Organizations*. Sage Publications. London: Thousand Oaks.

Morsing, Mette & Majken Schultz (2006). Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies. *Business Ethics: A European Review* 15: 4.



Mäkelä, Pekka & Raimo Tuomela (2003). Ryhmän toiminta ja vastuu. Teoksessa: Etiikka ja talous. Toim. Vesa Kanninen & Matti Sintonen. Helsinki: WSOY.

Mäkinen, V. (1980). Yrityksen toiminnan tutkimuksen lähestymistavoista, toiminta-analyyttisen tutkimusstrategian kehittelyä. *Tampereen yliopisto, Sarja A:1, Tutkimuksia 17*.

Neilimo, Kari & Näsi J. (1980). Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede: Tutkimus positivismiin soveltamisesta. *Tampereen yliopiston julkaisuja. Sarja A 2: 12*. Tampere.

Neilimo, Kari (2004). Yrityksen yhteiskuntavastuu ja hyvä yrityksen johtaminen. Teoksessa: *Yhteiskuntavastuu. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen*, 125–137. Toim. Raija Järvinen. Tampere: Tampereen yliopisto.

Newell, Peter (2005). Citizenship, Accountability and Community: the Limits of the CSR Agenda. *International Affairs* 81:3, 541–557.

Niemelä, Seppo (2002). Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita.

Niiniluoto, Ilkka (2002). *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Otava: Helsinki.

Nikula, Jenni (2006). Yrittäjyydestä, uskonnollisuudesta ja yritysten yhteiskuntavastuusta. Teoksessa: *What Corporate Responsibility Research can give to Business Know-how. Values, Strategies and Practices*, 35–46. Toim. Tarja Ketola. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, Keskustelua ja Raportteja 1: 2006,.

Nikula, Jouko & Harri Melin (2003). *Yhteiskunnallinen muutos*. Osuuskunta Vastapaino.

Niskala, Mikael & Kaisa Tarna (2003). *Yhteiskuntavastuun raportointi*. Helsinki: KHT-Media Oy.

Noronen, Visa & Annika Lehtonen (2005). Mediatutkimus näyttää yhteiskuntavastuun käsittelyn monipuolistuvan. Tiedotusvälineiden huomio laajenemassa irtisanomisten vastustamisesta maine keskusteluun. *Finnish Business and Society* 1/2005, 25–26.

Nuopponen, Anita (2003). Käsiteanalyysi asiantuntijan työvälineenä. Teoksessa: *Kieli ja asiantuntijuus*. AfinLA-vuosikirja, 13–24. Toim. Merja Koskela & Nina Pilke. Jyväskylä: Suomen soveltavan kielitieteen yhdistys.

Observer Finland (2004). *Keskustelua yhteiskuntavastuusta ja vastuullisesta markkinoinnista*. Yhteiskuntavastuu mediassa. Uutiskirje 1/2004.

Oikeusministeriö (2006). *Oikeusministeriön kanta pikaluottoihin* –tiedote. 23.11.2006.

Okko, Paavo, Asko Miettälä & Jari Hyvärinen (1998). *Globalisaatio ja aluerakenteen muutos*. Helsinki: Sitra 177.

Okopankki Oyj (2006). *Toimintakertomus ja tilinpäätöstiedot 2005*.

Oksanen, Annukka (2003). Paikallisuuden ja kansainvälisyyden kohtaaminen luonnonsuojelussa. Tapaustutkimuksena Natura 2000 –ympäristökonflikti Lounais-Suomessa. *Turun yliopiston julkaisuja*. Sarja C, osa 192.

Oliver, Martyn (1997). *Filosofian historia*. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.

Ollikainen, Reijo (2004). Yhteisvastuusta ja yhteiskuntavastuusta. Teoksessa: *Yhteiskuntavastuu. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen*, 77–98. Toim. Raija Järvinen. Tampere: Tampereen yliopisto.

OP-ryhmä (2005). *Yhteiskuntavastuu 2004*. Helsinki: Osuuspankkikeskus Osk.

Painter-Morland, Mollie (2006). Triple Bottom-line Reporting as Social Grammar: Integrating Corporate Social Responsibility and Corporate Codes of Conduct. *Business Ethics: A European Review* 15:4, 352–364.

Pajunen, Kalle (2006). Stakeholder Influences in Organizational Survival. *Journal of Management Studies* 43:6, 1261–1288.

Paloheimo, Eero (2002). *Megaevoluutio*. Helsinki: WSOY.

Paloniemi, Riikka & Sanna Koskinen (2005). Ympäristövastuullinen osallistuminen oppimisprosessina. *Terra* 117: 1, 17–32.

Panapanaan Virgilio M., Lassi Linnanen, Minna-Maari Karvonen & Vinh Tho Phan (2003). Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics* 44, 133–148.

Pater, Alberic & Karlijn van Lierop (2006). Sense and Sensitivity: The Roles of Organisation and Stakeholders in Managing Corporate Social Responsibility. *Business Ethics: A European Review* 15:4, 339–351.

Pellervo (1990). *Osuustoiminta tutuksi*. Helsinki: Pellervo-Seura, Kulutusosuustoiminnan Keskusliitto KK & Finlands Svenska Andelsförbund.

Pellervo (2002). *Osuustoiminnan periaatteet 2000-luvulle*. Helsinki: Pellervo-Seura ry & Kuluttajaosuustoiminnan Liitto ry.

Pietilä, Antti-Pekka (1995). *Pankkikirja*. Helsinki: Art House Oy.

Pihkola, Hanna (2005). Ympäristöarvot osana liiketoimintaa. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta. Peruskysymyksiä ja esimerkkejä*, 31–52. Toim. Tomi J. Kallio & Piia Nurmi. Sarja Keskustelua ja raportteja 10:2005. Turun Kauppakorkeakoulu.

Pipping, Hugo E. (1962). *Sata vuotta pankkitoimintaa*. Helsinki: Pohjoismaiden Yhdyspankki.

Polonsky, Michael Jay, Les Carlson, Stephen Grove & Norman Kangun (1997). International Environmental Marketing Claims. Real Changes or Simple Posturing? *International Marketing Review* 14:4, 218–232.

Prakash, Aseem (2002). Green Marketing, Public Policy and Managerial Strategies. *Business Strategy and the Environment* 11, 285–297.

Prieto-Carron, Marina, Peter Lund-Thomsen, Anita Chan, Ana Muro & Chandra Bhushan (2006). Critical Perspectives on CSR and Development: What We Know, What We Don't Know and What We Deed to Know. *International Affairs* 82:5, 977–987.

Pryce, Vicky (2002). CSR – Should It be the Preserve of the Usual Suspects? *Business Ethics: A European Review* 11:2, 140–142.

Pättiniemi, Pekka & Jukka Tainio (2000). *Osuustoiminnan periaatteet kilpailueduiksi*. Helsinki: Osuustoimintainstituutti ja Kansan Sivistystyön Liitto.

Raunio, Kyösti (1999). *Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Helsinki: Gaudeamus.

Rissanen, Riitta, Kaija Sääski & Jouni Vornanen (1996). Uudistuvat organisaatiot. Käsikirja organisaatiosta ja henkilöstöjohtamisesta. *Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarjan julkaisuja 1*.

Rohweder, Liisa (2004). *Yritysvastuu. Kestävää kehitystä organisaatiotasolla*. Porvoo: WSOY.

Routamaa, Vesa (2002). *Organisaatioajattelun juurilla*. Johtaminen ja organisaatiot –kurssin opintomoniste.

Rytteri, Teijo (2002). Metsäteollisuusyrityksen luonto. Tutkimus Enso-Gutzeitin ympäristö- ja yhteiskuntavastuun muotoutumisesta. *Joensuun yliopiston maantieteen laitoksen julkaisuja*. No 10.

Saastamoinen, Jukka (2004). Suomi-ilmiö uhkaa. *Kauppalehti Optio* 27.5.2004.

Saatsi, Asko (2005). Metaklusteri. *Acta Wasaensia*. No 151, *Liiketaloustiede* 64, Johtaminen ja organisaatiot, Vaasan yliopisto.

Safakli, Okan Veli (2005). A Research on the Ethical Dimension of Banking Crises in the Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC). *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies* 10:2, 24–30.

Sairinen, Rauno, Tytti Viinikainen, Vesa Kanninen & Arto Lindholm (1999). *Suomen ympäristöpolitiikan tulevaisuuskuvat*. Helsinki: Gaudeamus.

Salmela, Mikko & Timo Airaksinen (2003). Moraalifilosofian historia. Teoksessa: *Etiikka & talous*, 35–54. Toim. Vesa Kanninen & Matti Sintonen. Helsinki: WSOY.

Sarokin, David & Jay Schulkin (1991). Environmental Concerns and the Business of Banking. *Journal of Commercial Bank Lending* 74: 5, 6–19.

Sayer, Andrew (2000). Moral Economy and Political Economy. *Studies in Political Economy* 61, 79–104.

Seppelin, Markus (2000). *Osuustoiminnan jalanjäljillä. Katsaus suomalaisen osuustoimintaliikkeen historiaan*. Helsinki: Osuustoimintainstituutti, Helsingin yliopisto.

Sihvola, Juha (2003). Miksi talous jäi filosofian sokeaksi pisteeksi? Teoksessa: *Hyve ja markkinatalous*, 19–29. Toim. Ilkka Haavisto. Helsinki: Taloustieto Oy.

Sison, Alejo Josè G. (2000). Integrated Risk Management and Global Business Ethics. *Business Ethics: A European Review* 9:4, 288–295.

Siukonen, Timo (2004). Suurten ikäluokkien eläkkeellelähtö kiihtyy. *Helsingin sanomat* 16.9.2004.

Sparkes, Russell (2001). Ethical Investment: Whose Ethics, Which Investment? *Business Ethics: A European Review* 10: 3, 194–205.

Strati, Antonio (2000). *Theory and Method in Organization Studies*. London: SAGE Publications.

STT (2003). Suomalaiset uskovat luonnonmukaisuuteen. *Aamulehti* 15.5.2003.

Suomela, Kalevi (1997). Osuustoimintaideologia – kuolinkouristuksissaan vaiko vasta syntymässä? Teoksessa: *Sanastosta sanomaan*. Osuustoiminnan ideologias-  
ta ja arvoista. Toim. Sauli Puhakka. Helsinki: Helsingin yliopiston osuustoimin-  
tainstituutti.

Suomen kielen perussanakirja (1994). Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen julkaisuja 55.

Taira, Teemu (2006). Uskonto liiketoiminnassa. Teoksessa: *What Corporate Responsibility Research can give to Business Know-how. Values, Strategies and Practices*, 17–33. Toim. Tarja Ketola. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, Keskustelua ja Raportteja 1: 2006,.

Takala, Tuomo (1988). Yrityksen yhteiskunnallinen vastuu, sitä koskevat yritys-  
johdon professio-eettiset ongelmat sekä yhteiskunnallisen vastuun legitimaatio-  
strategiat. *Jyväskylän yliopiston taloustieteen laitoksen working paper* 83/1988.

Takala, Tuomo (1994). *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Jyväskylä: Atena Kustan-  
nus Oy.

Takala, Tuomo (2000). Yrityksen yhteiskuntavastuun ideologiat v. 2000. Suoma-  
lainen yritys globalisoituvassa maailmassa. *Liiketaloudellinen aikakauslehti* 4,  
598–601.

Takala, Tuomo (2004). Yrityksen yhteiskuntavastuu globalisoituvassa maailmas-  
sa. Teoksessa: *Moraalitalous*, 212–232. Toim. Ilkka Kauppinen. Tampere:  
Osuuskunta Vastapaino.

Talvio, Cai & Mikko Välimaa (2004). *Yhteiskuntavastuu ja johtaminen*. Helsinki:  
Edita Publishing Oy.

Tammilehto, Raimo (2003). *Kuuluuko vastuu yhteiskunnasta yrityksille?* Semi-  
naariesitelmä: *Studia Generalia* 27.2.2003. Helsinki.

Tammilehto, Raimo (2004). *Onko yrityksellä varaa moraaliin?* Seminaariesitel-  
mä: Moraalin arvo markkinoilla –seminaari 13.5.2004. Kokkola.

Toivio, Tuula (2005). Tasa-arvon edistäminen vaatii silmien avaamista. *Finnish Business and Society* 1/2005, 12–13.

TT, Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto (2001). *Yrityksen yhteiskuntavastuu. Työvälineitä itsearviointiin ja oman toiminnan kehittämiseen*. Helsinki: Teollisuus ja työnantajat.

Töttö, Pertti (2000). *Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua*. Tampere: Vastapaino.

Uimonen, Maija-Leena (2006). *Suomalaisten yritysten vapaaehtoinen sosiaalinen vastuu. Sidosryhmäviitekehys yritysten ja ulkoisten sidosryhmien edustajien näkemyksissä*. Työpoliittinen tutkimus 322. Helsinki: Työministeriö.

Uljas, Raija (1999). Eko-Osuusraha: Eettisen rahoittamisen edelläkävijä. *OT-lehti* 1999:5.

Varamäki, Elina (2001). Essays on Multilateral Cooperation between SMEs. The Prerequisites for Successful Development and Different Models of Interfirm Cooperation. *Acta Wasaensia* No. 92. Vaasa.

Veludo-de-Oliveira, Tania Modesto (2006). Society Versus Business Organization: The Strategic Role of Marketing. *EJBO Electronic Journal of Business and Organization Studies* 11:1, 26–29.

Ventura, Elvira Cruvinel Ferreira & Marcelo Milano Falcao Vieira (2007). Social Responsibility as Displacement of Capitalism: Evidences from Banks in Brazil. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies* 12:1, 35–47.

Vihavainen, Satu (2005). *Osuustoiminta ja kansalaistuminen*. Seminaariesitelmä. Osuustoimintatutkimuksen tutkimusseminaari 27.10.2005. Helsinki.

Virtanen, Aila (2002). Laskentatoimi ja moraali. Laskenta-ammattilaisten käsityksiä hyvästä kirjanpitoavasta, hyväksyttävästä verosuunnittelusta ja hyvästä tilintarkastustavasta. *Jyväskylän Studies in Business and Economics*, No 19.

Volk, Raija (2006). Globalisaatio ja Suomen alueiden kehitys. *Talous & Yhteiskunta* 4/2006, 7–11.

Vuolteenaho, Jani (2004). Globalisaatio ja maantiede. *Terra* 116: 4, 225–226.

Vuorinen, Kimmo (2005). Etnografia. Teoksessa: *Käytettävyyystutkimuksen menetelmät*, 63–78. Toim. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta P. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1.

Waddock, Sandra (2000). The Multiple Bottom Lines of Corporate Citizenship: Social Investing, Reputation and Responsibility Audits. *Business and Society Review* 105:3, 323–345.

Webley, Simon (2001). Business Ethics: a SWOT Exercise. *Business Ethics: A European Review* 10: 3, 267–271.

The World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common future* (Brundtland Report). United Nations.

Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. 2nd Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications.

YLE: *Pallo hallussa* –ohjelma. Esitetty 15.2.2004.

Yli-Luoma, Pertti (2000). Johdatus kvantitatiivisiin analyysimenetelmiin SPSS for Windows-ohjelman avulla. Naantali: IMDL Oy.

Zonghao, Bao (2001). An Ethical Discussion on the Network Economy. *Business Ethics: A European Review* 10: 2, 108–112.

Åkerberg, Annika (1998). Meaning of Relationship in Knowledge Intensive Work Contexts. Svenska Hanteshögskolan, *Economi och Samhälle* Nr 70.

Äikäs, Topi Antti (2004). Kaupunkien ja seutujen imagot aluetasojen välisessä kilpailussa. *Terra*, 116:1, 3–16.

### **Elektroniset lähteet:**

The Co-Operative Bank (2006). *The Co-Operative Bank* [online]. [2.5.2006]. Saatavissa: [www.co-operativebank.co.uk](http://www.co-operativebank.co.uk).

CorporateRegister.Com [online]. [30.5.2006] Saatavissa: [www.corporate-register.com](http://www.corporate-register.com).

Ekobanken (2006). Ekobanken [online]. [26.4.2006]. Saatavissa: [www.ekobanken.se](http://www.ekobanken.se).

Eko-Osuusraha (2006). *Osuuskunta Eko-Osuusraha* [online]. [26.4.2006] Saatavissa: [www.eko-osuusraha.fi](http://www.eko-osuusraha.fi).

Gemeinschaftsbank (2006). *GLS Gemeinschaftsbank eG* [online]. [26.4.2006]. Saatavissa: [www.gemeinschaftsbank.de](http://www.gemeinschaftsbank.de).

Grameen Bank (2008). Grameen Bank [online]. [8.8.2008]. Saatavissa: [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org).

Handelsbanken (2006). *Handelsbanken – pankkisi lähellä ja maailmanlaajuisesti* [online]. [6.6.2006]. Saatavissa: [www.handelsbanken.fi](http://www.handelsbanken.fi).

ILO (2006). *International Labour Standards* [online]. [18.5.2006] Saatavissa: [www.ilo.org/public/english/standards/norm/index.htm](http://www.ilo.org/public/english/standards/norm/index.htm)

INAISE (2006). *International Association of Investors in the Social Economy* [online]. [25.4.2006] Saatavissa: [www.inaise.org](http://www.inaise.org).

Karjalainen, Mauno-Markus (2004). *Osuustoiminnan jäsenmäärät, liikevaihdot ja markkinaosuudet reippaassa nousussa* [online]. Pellervo-Seuran tiedote 31.8.2004. [3.2.2006]. Saatavissa: [www.pellervo.fi/viestinta/tiedotteet/otvuosikirja04.htm](http://www.pellervo.fi/viestinta/tiedotteet/otvuosikirja04.htm).

Kauppa- ja teollisuusministeriö (2006). *MONIKA - kansainvälisen sijoitustoiminnan ja monikansallisten yritysten neuvottelukunta* [online]. [4.6.2006]. Saatavissa: [www.ktm.fi/index.phtml?s=890](http://www.ktm.fi/index.phtml?s=890).

Köppä, Tapani ym. (2007). *Osuustoiminnallisen yritysmuodon elinkelpoisuus ja uudet tehtävät Suomessa* [online]. Saatavissa: [www.coopstudies.fi/portaali/coop\\_team\\_pdf/Co\\_op\\_team.pdf](http://www.coopstudies.fi/portaali/coop_team_pdf/Co_op_team.pdf)

Lindström, Kari (2007). Erilaiset paradigmat organisaatioiden toiminnasta [online]. [27.3.2007]. Saatavissa: [www.terveysportti.fi/terveysportti/ekirjat](http://www.terveysportti.fi/terveysportti/ekirjat)

McDonald's (2006). *Ronald McDonald Lastentalosäätiö* [online]. [1.6.2006] Saatavissa: [www.rml.fi](http://www.rml.fi).

Merkurbank (2006). *Merkurbank – Meine Bank!* [online] [26.4.2006] Saatavissa: [www.merkurbank.dk](http://www.merkurbank.dk).



Nordea (2006). *Tietoa Nordeasta* [online]. [3.6.2006]. Saatavissa: [www.nordea.com](http://www.nordea.com).

OP-ryhmä (2006a). *Kuopion Osuuspankki* [online]. [6.6.2006] Saatavissa: [www.op.fi/op?cid=150304039](http://www.op.fi/op?cid=150304039).

OP-ryhmä (2006b). *Kokkolan Osuuspankki pähkinäkuoressa* [online]. [6.6.2006] Saatavissa: [www.op.fi/op?cid=150125966](http://www.op.fi/op?cid=150125966).

Paikallisosuuspankit (2006). *Paikallisosuuspankit* [online]. [4.6.2006]. Saatavissa: [www.paikallisosuuspankit.fi](http://www.paikallisosuuspankit.fi).

Parkkonen, Tiina (2007). *Viestintä yhteisöissä ja organisaatioissa* [online]. [26.1.2007]. Saatavissa: <http://users.jyu.fi/~tijopark/>

Rahoitustarkastus (2006). *Tilinpäätösten avainluvut* [online]. [4.5.2006]. Saatavissa: [www.rahoitustarkastus.fi](http://www.rahoitustarkastus.fi).

Rainisto, Sami (2007). *Onko täällä kilttejä tyhjätaskuvelallisia?* [online]. [8.8.2008] Saatavissa: [www.talouselama.fi](http://www.talouselama.fi)

Rapeli, Katja (2007). *Suomalaispankeilla pienet subprime-vastuut*. [online]. [8.8.2008]. Saatavissa: [www.talentum.com](http://www.talentum.com)

Salo, Sinikka (2001). *Globalisaatio ja kansainvälisten järjestöjen rooli* [online]. [8.9.2006]. Saatavissa: <http://www.tsv.fi/ttapaht/018/paakirjoitus.htm>

Sampo Pankki (2006). *Sampo* [online]. [5.6.2006]. Saatavissa: [www.sampo.fi](http://www.sampo.fi).

Santonen, Teemu (2006). *Sähköisen liiketoiminnan kehittämisen haasteet* [online]. [18.6.2006]. Saatavissa: <http://www.tukkk.fi/tjt/opetus/TJ9/Santosen%20luento.pdf>

Shared Interest (2006). *Finance for Fair Trade* [online]. [26.4.2006]. Saatavissa: [www.shared-interest.com](http://www.shared-interest.com)

Suomen Pankkiyhdistys (2006). *Pankkitoiminta* [online]. [12.4.2006]. Saatavissa: [www.pankkiyhdistys.fi](http://www.pankkiyhdistys.fi)

Säästöpankki (2006). *Säästöpankki* [online]. [4.6.2006]. Saatavissa: [www.saastopankki.fi](http://www.saastopankki.fi)

Triodos (2006). *Triodos Bank* [online]. [20.4.2006]. Saatavissa: [www.triodos.com](http://www.triodos.com).

Tykkyläinen, Markku (2001). *Metodologisia lähestymistapoja kulttuurin, yhteiskunnan, historian ja maantieteen tutkimuksessa* [online]. [13.9.2006]. Saatavissa: [www.asianet.fi/.../tutorials/Markku\\_Tykkylainen\\_metodisia\\_lahestymistapoja\\_gradun\\_tekemiseen.doc](http://www.asianet.fi/.../tutorials/Markku_Tykkylainen_metodisia_lahestymistapoja_gradun_tekemiseen.doc).

Virtanen, Janne (2006). *Osuuspankkien henkilöasiakkaiden ikäjakauma*. Henkilökohtainen sähköpostiviesti 24.7.2006.

Womens World Banking (2006). *Womens World Banking – Changing the Way the World Works* [online]. [26.4.2006]. Saatavissa: [www.womensworld-banking.org](http://www.womensworld-banking.org).

## LIITTEET

### Liite 1

HAASTATTELURUNKO: The Co-operative Bank, Manchester.

#### **Teema I: Corporate social responsibility**

- On a general scale what is your personal opinion about corporate social responsibility?
- Are there some special aspects of CSR in the banking sector?
- How about public discussion about CSR? Has it increased over the past few years in U.K.?

#### **Teema II: The Co-operative Bank**

- When was the Co-operative Bank founded and why?
- When did you adopt your ethical policy?
- Why have you chosen the cooperative corporate form?
- Are you still satisfied with it?
- How important are co-operational values to you?
- Who are you customers?
- Where do they live?
- Are they single or family?
- Are they male or female?
- What age group do they fall in?
- What are they social status?

- Why do customers choose you?
- Do they usually only use your bank or are customers of several other banks?
- Is the Co-operative Bank usually the main bank?
- What proportion of your customers are your owners?
- What kind of role do your owner-customers play?
- Are you ready to sacrifice your profitability because of your ethics and responsibilities?
- Would you say that CSR has given you lead in competition?
- Should we say that your business is responsible or that your business is to be responsible?
- What kind of prospects do you have?
- Is the Co-operative Bank the only ethical bank in U.K.?
- Is your bank well known and what kind of image do you have?
- If you ignore your ethical policy, do you believe that your marketing shares and profits will grow or fall?

### **Teema III: Message to Finnish banks**

- What would you say to Finnish banks when they say that...
- We can't use our ecological responsibility in marketing because people may connect us to 'green movement' and publicity could be negative?
- We don't want to use our responsibility in marketing because there is no use in that at all?
- We can't know everything about company or project we are financing. It is companies own business if it is ethical or not. If we don't finance, some one else will?
- Banking can not affect negatively the environment or nature and ethical policy leads only to costs?

Liite 2

HAASTATTELURUNKO: Osuuskunta Eko-Osuusraha

**Teema I: Pankin taustaa**

- Milloin Osuuskunta Eko-Osuusraha perustettiin ja miksi?
- Miksi yrityksen yhtiömuodoksi valittiin osuuskunta?

**Teema II: Eko-Osuusrahan eettinen toiminta**

- Mitkä ovat osuuskunnan tavoitteet?
- Miten Eko-Osuusraha on ottanut toiminnassaan huomioon yhteiskuntavastuun eri osa-alueet?
- Millä kriteereillä rahoitusyhtiö tekee rahoituspäätöksensä?

**Teema III: Käytännön yritystoiminta**

- Millainen osuuskunnan organisaatiorakenne on?
- Millaista markkinointia rahoitusyhtiö käyttää?
- Miten suuri rooli Eko-Osuusrahalla on suomalaisilla rahoitusmarkkinoilla?
- Mikä on jäsenten merkitys yrityksen toiminnassa?
- Minkälaisia tulevaisuudensuunnitelmia yrityksellä on ja miltä tulevaisuus yleisesti ottaen näyttää?

Liite 3

HAASTATTELURUNKO (OSUUSPANKKIEN TOIMITUSJOHTAJAT)

**Teema I: Yrityksen yhteiskuntavastuu**

- Mitä mielestänne on yrityksen yhteiskuntavastuu?
- Mitä ajatuksia se teissä herättää, että yrityksiltä odotetaan entistä enemmän jopa liiketoimintaan kuulumatonta vastuunkantoa?

**Teema II: Yhteiskuntavastuun erityispiirteet pankeissa**

- Mitä erityisiä piirteitä pankeissa on taloudelliseen vastuuseen liittyen?
- Mitä erityisiä piirteitä pankeissa on sosiaaliseen vastuuseen liittyen?
- Entä ympäristövastuuseen liittyen?
- Oletteko kiinnittäneet edellä mainittuihin asioihin enemmän huomiota viime aikoina, kun julkinen keskustelu aiheesta on kiihtynyt?
- Mitä voisitte tehdä parantaaksenne vastuullisuuttanne?

**Teema III: Alueellinen näkökulma**

- Millaisena näette roolinne alueellisena toimijana?
- Mitä oma toimialueenne odottaa teiltä?
- Mitä odotuksia teillä on toimiessanne toimialueenne hyväksi?

**Teema IV: Markkinoinnillinen näkökulma**

- Oletteko hyödyntäneet vastuullisuutta markkinoinnissanne? / Aiotteko hyödyntää?

- Uskotteko, että yhteiskuntavastuun kantaminen voi parantaa kilpailukykyä? Jos kyllä, niin miten?

**Teema V: Green Office –järjestelmä**

- Miksi lähditte käyttämään järjestelmää? / Kiinnostaako Green Office -järjestelmä teitä?
- Millaisia kokemuksia teillä on järjestelmästä?

Liite 4



VAASAN YLIOPISTO

**HYVÄ VASTAANOTTAJA,**

kerään parhaillaan aineistoa väitöskirjatutkimukseeni. Väitöskirjani aiheena on pankkisektorin yhteiskuntavastuu. Työtä ohjaa Vaasan yliopiston aluetieteen laitoksen professori KTT Kauko Mikkonen. Toivon Teidän voivan vastata oheiseen kyselyyn.

Antamanne tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia, eivätkä yksittäiset vastaukset tule missään vaiheessa esiin.

Olkaa hyvä ja palauttakaa lomake 15.12.2005 mennessä pankkinne yhteyshenkilölle.

Yrityksen yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan osallistumista yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen ja vastuullisuutta suhteessa ympäristöön ja sidosryhmiin. Aktiivisen yhteiskuntavastuun kantaminen on kestävän kehityksen toteuttamista yrityksissä.

Lisätietoja: titta-liisa.koivuporras@op.fi tai p. 050 558 0008

Ystävällisin terveisin,

Titta-Liisa Koivuporras

kauppatieteiden maisteri

P.S. Voitte vastata kyselyyn myös netissä osoitteessa  
[www.netikka.net/koivuporras/titta/](http://www.netikka.net/koivuporras/titta/)

Käyttäjätunnuksenne on HAAPMART ja salasananne on 1001.



VAASAN YLIOPISTO  
Aluetieteen laitos

LUOTTAMUKSELLINEN

TIEDUSTELULOMAKE

Olkaa hyvä ja vastatkaa alla oleviin kysymyksiin rengastamalla kunkin kysymyksen kohdalla sopivan vaihtoehdon numero tai kirjoittamalla vastaus sille varattuun tilaan.

A. TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli

1 Nainen

2 Mies

2. Ikä

1 alle 30

2 30–40

3 41–50

4 51–60

5 yli 60 vuotta

3. Asema pankissa

1 Ylin johto

2 keskijohto

3 asiantuntija

4 toimihenkilö

5 muu, mikä \_\_\_\_\_

4. Olen ollut pankkimme palveluksessa

1 0–3

2 4–7

3 8–10

4 11–20

5 yli 20 vuotta

B. YHTEISKUNTAVASTUUN MERKITYS

Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä?

Arvioikaa asteikolla 1–5.

		Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
		1	2	3	4	5
1.	Yritysten tulee kantaa vastuuta toimintaympäristöstään	1	2	3	4	5
2.	Yhteiskunnallisen vastuun kantaminen on pankkisektorilla yhtä tärkeää kuin muilla sektoreilla	1	2	3	4	5
3.	Vastuun kantaminen voi luoda pankille kilpailuetua	1	2	3	4	5
4.	Yhteiskuntavastuu on vain ohimenevä trendi	1	2	3	4	5
5.	Minulle on tärkeää, että työnantajani on yhteiskuntavastuullinen	1	2	3	4	5

## C. SOSIAALINEN VASTUU PANKISSAMME

Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä?

Arvioikaa asteikolla 1–5.

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
1. Henkilökunnasta pidetään hyvää huolta	1	2	3	4	5
2. Henkilökunnalla on mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin	1	2	3	4	5
3. Olen tyytyväinen työterveyshuoltoomme	1	2	3	4	5
4. Henkilökunnan työkykyä pyritään ylläpitämään	1	2	3	4	5
5. Työmotivaationi on korkea	1	2	3	4	5
6. Olen ylpeä työnantajastani	1	2	3	4	5
7. Henkilöstön palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen	1	2	3	4	5
8. Henkilöstön näkemykset huomioidaan yrityksen toiminnassa	1	2	3	4	5
9. Työtovereideni työmotivaatio on korkea	1	2	3	4	5
10. Pankkimme huomioi omistajajäsenensä	1	2	3	4	5
11. Pankkimme yhteistyökumppaneiden valinnassa huomioidaan yritysten yhteiskuntavastuullisuus	1	2	3	4	5
12. Yhteistyö ja tiedotus kumppaneiden kanssa on avointa ja toimivaa	1	2	3	4	5
13. Pankissamme edistetään sukupuolten, rotujen ja uskontojen tasa-arvoa	1	2	3	4	5
14. Pankkimme tukee paikallisia yrityksiä ja yhteisöjä	1	2	3	4	5
15. Pankkimme osallistuu paikalliseen toimintaan	1	2	3	4	5
16. Pankkimme tukee nuorisoa	1	2	3	4	5
17. Pankkimme huomioi vanhuksat	1	2	3	4	5
18. Pankissamme huolehditaan lapsiperheistä	1	2	3	4	5

19. Pankkimme toimii lahjoitusten antajana yleishyödyllisiin hankkeisiin	1	2	3	4	5
20. Pankkimme kaikkia asiakkaita kohdellaan tasapuolisesti	1	2	3	4	5

#### D. YMPÄRISTÖVASTUU PANKISSAMME

Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä?

Arvioikaa asteikolla 1–5.

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
1. Pankissamme huomioidaan tehokas ja säästävä luonnonvarojen käyttö	1	2	3	4	5
2. Pankissamme pyritään estämään ympäristön saastumista	1	2	3	4	5
3. Pankissamme pyritään säästämään energiaa	1	2	3	4	5
4. Pankissamme kehitetään ympäristövastuullisia toimintatapoja	1	2	3	4	5
5. Pankkimme työntekijöitä kannustetaan kierrättämään jätteet	1	2	3	4	5
6. Pankkimme työntekijöitä kannustetaan kulkemaan työmatkat saasteettomasti	1	2	3	4	5
7. Pankissamme kierrätetään jätteet	1	2	3	4	5
8. Pankissamme käytetään dataprojektorina piirtoheitinkalvojen sijaan	1	2	3	4	5
9. Henkilökunta käyttää sähköistä arkistointia tulostamisen sijaan	1	2	3	4	5
10. Pankissamme matkustaminen korvataan puhelinneuvottelulla aina kun mahdollista	1	2	3	4	5
11. Henkilökunta saa tietoa ympäristömyönteisestä toiminnasta	1	2	3	4	5
12. Pankissamme käytetään sähköisiä tiedotteita paperisten sijaan	1	2	3	4	5

**E. YMPÄRISTÖVASTUU JA MINÄ**

Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä?

Arvioikaa asteikolla 1–5.

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
1. Ostan ekologisia tuotteita ja vältän turhia pakkauksia	1	2	3	4	5
2. Lajittelen jätteet ja käytän keräily pistettä	1	2	3	4	5
3. Hyödynnän vaatekierrätystä	1	2	3	4	5
4. Kuljen saasteettomasti (polkupyörä, kimppakyydit...)	1	2	3	4	5
5. Vältän turhaa tulostamista niin töissä kuin kotonakin	1	2	3	4	5
6. Pyrin minimoimaan energiankulutusta kotonani	1	2	3	4	5
7. Olen kiinnostunut ympäristöasioista	1	2	3	4	5
8. Keskustelemme perheen ja ystävien kesken ympäristöasioista	1	2	3	4	5
9. Ympäristön huomioiminen saa minut hyvälle mielelle	1	2	3	4	5
10. Yksi ihminen voi tehdä paljon ympäristön hyväksi	1	2	3	4	5

**F. VASTUULLINEN YRITYS**

1. Millainen on mielestänne yhteiskuntavastuullinen yritys?

---



---

2. Peilatkaa pankkianne edellä kuvailemaanne yritykseen. Minkä arvosanan antaisitte pankillenne?

Arvioikaa asteikolla 1–5. (1 = täysin päinvastainen, 5=täysin samanlainen)

---

**G. KOMMENTTEJA, RISUJA & RUUSUJA TUTKIMUKSESTA JA / TAI  
TUTKIMUSAIHEESTA**


---



VAASAN YLIOPISTO

30.12.2004

LIITE 5

**HYVÄ VASTAANOTTAJA,**

kerään parhaillaan aineistoa väitöskirjatutkimukseeni. Väitöskirjani aiheena on pankkien yhteiskuntavastuu. Työtä ohjaa Vaasan yliopiston aluetieteen laitoksen professori KTT Kauko Mikkonen.

Toivon, että voisitte vastata oheiseen kyselyyn. Osoitetietonne on saatu Osuuspankkiryhmän asiakasrekisteristä. Antamanne tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia, eivätkä yksittäiset vastaukset tule missään vaiheessa esiin.

Olkaa hyvä ja palauttakaa lomake 15.1.2005 mennessä oheisella kirjekuorella. Postimaksu on maksettu puolestanne.

Yrityksen yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan osallistumista yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen ja vastuullisuutta suhteessa ympäristöön ja sidosryhmiin. Aktiivisen yhteiskuntavastuun kantaminen on kestävän kehityksen toteuttamista yrityksissä.
--

Lisätietoja: titta.koivuporras@netikka.fi tai p. 050 558 0008

Lämpimät kiitokset mielipiteistänne ja aurinkoista kevättä!

Titta-Liisa Koivuporras  
kauppatieteiden maisteri

VAASAN YLIOPISTO  
Aluetieteen laitos

LUOTTAMUKSELLINEN

TIEDUSTELULOMAKE

Olkaa hyvä ja vastatkaa alla oleviin kysymyksiin rengastamalla kunkin kysymyksen kohdalla sopivan vaihtoehdon numero tai kirjoittamalla vastaus sille varattuun tilaan.

A. TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli

- 1 Nainen                      2 Mies

2. Ikä

- 1 alle 26    2 26–30    3 31–40    4 41–50    5 51–60    6 yli 60 vuotta

3. Ammatti \_\_\_\_\_

4. Koulutus
- 1 perusaste (kansakoulu, peruskoulu, keskikoulu)
  - 2 keskiaste (ylioppilas, ammatilliset tutkinnot)
  - 3 alin korkea-aste (merkonomi, teknikko)
  - 4 alempi korkeakouluaste (mm. ammattikorkeakoulut)
  - 5 ylempi korkeakouluaste (yliopisto, korkeakoulu)
  - 6 tutkijakoulutusaste (lisensiaatti ja tohtori)

5. Olen ollut Osuuspankin asiakas

- 1 0–2    2 3–5    3 6–10    4 11–20    5 yli 20 vuotta

6. Olen Osuuspankin omistajajäsen

- 1 Kyllä                      2 En

7. Asioitteko useammassa kuin yhdessä pankissa?

- 1 Kyllä    2 En

**B. KRITERIT PANKKIA VALITESSA**

Merkittäkö kolme tärkeintä kriteeriä valitessanne asiointipankkianne.  
(1= tärkein, 2= toiseksi tärkein jne.)

- |   |  |                                       |
|---|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Huolehtii ympäristöstään   | <input type="checkbox"/> Omistajajäsenyys    | <input type="checkbox"/> Hyvä palvelu |
| <input type="checkbox"/> Mukana alueen toiminnassa  | <input type="checkbox"/> Vakavarainen yritys | <input type="checkbox"/> Luotettavuus |
| <input type="checkbox"/> Kohtuulliset palvelumaksut | <input type="checkbox"/> Hyvät lainaehdot    | <input type="checkbox"/> Hyvä imago   |
| <input type="checkbox"/> Huolehtii asiakkaistaan    | <input type="checkbox"/> Hyvät tuotteet      |                                       |

**C. YHTEISKUNTAVASTUUN MERKITYS**

Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä?  
Arvioikaa asteikolla 1–5.

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
1. Yritysten tulee kantaa vastuuta toimintaympäristöstään	1	2	3	4	5
2. Yhteiskunnallisen vastuun kantaminen on pankkisektorilla yhtä tärkeää kuin muilla sektoreilla	1	2	3	4	5
3. Yhteiskuntavastuulla on merkittävä rooli pankinvalinnassa	1	2	3	4	5
4. Yhteiskuntavastuu on vain ohimenevä trendi	1	2	3	4	5
5. Minulle on tärkeää, että pankkini on yhteiskuntavastuullinen	1	2	3	4	5

**D. PANKKINI YMPÄRISTÖ- JA SOSIAALINEN VASTUU**

Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä?  
Arvioikaa asteikolla 1–5.

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
1. Pankkini henkilökunta vaikuttaa innostuneelta työstään	1	2	3	4	5
2. Olen ylpeä pankistani	1	2	3	4	5
3. Pankkini huomioi omistajajäsenensä	1	2	3	4	5
4. Pankkini tiedotus on avointa ja rehellistä	1	2	3	4	5
5. Pankkini tukee paikallisia yrityksiä ja yhteisöjä	1	2	3	4	5

6. Pankkini osallistuu paikalliseen toimintaan	1	2	3	4	5
7. Pankkini tukee nuorisoa	1	2	3	4	5
8. Pankkini huomioi vanhukset	1	2	3	4	5
9. Pankissani huolehditaan lapsiperheistä	1	2	3	4	5
10. Pankkini toimii lahjoitusten antajana yleishyödyllisiin hankkeisiin	1	2	3	4	5
11. Pankkini kaikkia asiakkaita kohdellaan tasapuolisesti	1	2	3	4	5
12. Henkilökunta käyttää palvellessaan selkokieltä	1	2	3	4	5
13. Pankkini huolehtii ympäristöstään	1	2	3	4	5
14. Pankkini kannustaa asiakkaitaan ympäristömyönteisyyteen (esim. verkkopalvelu, verkkotiliotteet, suoraveloitus...)	1	2	3	4	5
15. Pankillani on hyvä maine	1	2	3	4	5

#### E. PANKKISEKTORI JA YHTEISKUNTAVASTUU

Numeroikaa kolme pankkia, jotka mielestänne kantavat parhaiten vastuunsa toimintaympäris-  
(1=vastuullisin, 2= toiseksi vastuullisin ja 3=kolmanneksi vastuullisin)

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Nordea        | <input type="checkbox"/> Säästöpankki    | <input type="checkbox"/> Tapiola              |
| <input type="checkbox"/> Handelsbanken | <input type="checkbox"/> Sampo           | <input type="checkbox"/> Paikallisosuuspankki |
| <input type="checkbox"/> Osuuspankki   | <input type="checkbox"/> Muu, mikä _____ |   |

#### F. VASTUULLINEN YRITYS

1. Mainitkaa yritys, joka on mielestänne huolehtinut hyvin yhteiskuntavastuullisuudestaan.

---

2. Millainen on mielestänne yhteiskuntavastuullinen yritys?

---



---



6. Pankkini osallistuu paikalliseen toimintaan	1	2	3	4	5
7. Pankkini tukee nuorisoa	1	2	3	4	5
8. Pankkini huomioi vanhukset	1	2	3	4	5
9. Pankissani huolehditaan lapsiperheistä	1	2	3	4	5
10. Pankkini toimii lahjoitusten antajana yleishyödyllisiin hankkeisiin	1	2	3	4	5
11. Pankkini kaikkia asiakkaita kohdellaan tasapuolisesti	1	2	3	4	5
12. Henkilökunta käyttää palvellessaan selkokieltä	1	2	3	4	5
13. Pankkini huolehtii ympäristöstään	1	2	3	4	5
14. Pankkini kannustaa asiakkaitaan ympäristömyönteisyyteen (esim. verkkopalvelu, verkkotiliotteet, suoraveloitus...)	1	2	3	4	5
15. Pankillani on hyvä maine	1	2	3	4	5

#### E. PANKKISEKTORI JA YHTEISKUNTAVASTUUS

Numeroikaa kolme pankkia, jotka mielestänne kantavat parhaiten vastuunsa toimintaympäristöstään (1=vastuullisin, 2= toiseksi vastuullisin ja 3=kolmanneksi vastuullisin)

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Nordea        | <input type="checkbox"/> Säästöpankki    | <input type="checkbox"/> Tapiola              |
| <input type="checkbox"/> Handelsbanken | <input type="checkbox"/> Sampo           | <input type="checkbox"/> Paikallisosuuspankki |
| <input type="checkbox"/> Osuuspankki   | <input type="checkbox"/> Muu, mikä _____ |   |

#### F. VASTUULLINEN YRITYS

1. Mainitkaa yritys, joka on mielestänne huolehtinut hyvin yhteiskuntavastuullisuudestaan.

---

2. Millainen on mielestänne yhteiskuntavastuullinen yritys?

---



---

3. Peilatkaa Osuuspankkianne edellä kuvailemaanne yritykseen. Minkä arvosanan antaisitte pankillenne asteikolla 1–5? (1= täysin päinvastainen, 5= täysin samanlainen)

---

4. Miten Osuuspankki voi mielestänne parantaa vastuullisuuttaan?

---

---

G. KOMMENTTEJA, RISUJA&RUUSUJA TUTKIMUKSESTA JA/TAI  
TUTKIMUSAIHEESTA

---

---

Kiitos vaivannäöstänne!

## Liite 6

## a. Henkilöstön sukupuolen vaikutus yhteiskuntavastuuseen suhtautumiseen.

Sp		Yritysten tulee kantaa vastuuta toimintaympäristöstään	Vastuun kantaminen on pankkisektorilla yhtä tärkeää kuin muilla sektoreilla	Vastuun kantaminen voi luoda pankille kilpailuetua	Yhteiskuntavastuu on vain ohimenevä trendi	Minulle on tärkeää, että työnantajani on vastuullinen
Nainen	Keskiarvo	4,72	4,72	4,45	1,84	4,37
	N	194	194	193	194	193
	Keskihajonta	,50	,51	,67	1,04	,68
Mies	Keskiarvo	4,37	4,33	4,10	2,00	4,17
	N	30	30	30	30	30
	Keskihajonta	,61	,84	,96	,91	,87
Yhteensä	Keskiarvo	4,67	4,67	4,40	1,86	4,34
	N	224	224	223	224	223
	Keskihajonta	,53	,58	,72	1,03	,71

## b. Henkilöstön aseman vaikutus yhteiskuntavastuuseen suhtautumiseen.

Asema pankissa		Yritysten tulee kantaa vastuuta toimintaympäristöstään	Vastuun kantaminen on pankkisektorilla yhtä tärkeää kuin muilla sektoreilla	Vastuun kantaminen voi luoda pankille kilpailuetua	Yhteiskuntavastuu on vain ohimenevä trendi	Minulle on tärkeää, että työnantajani on vastuullinen
Ylin johto	Keskiarvo	4,50	4,36	4,00	1,86	4,29
	N	14	14	14	14	14
	Keskihajonta	,65	1,08	1,04	1,10	,73
Keskijohto	Keskiarvo	4,50	4,43	4,21	1,93	4,18
	N	28	28	28	28	28
	Keskihajonta	,58	,69	,69	,90	,55
Asiantuntija	Keskiarvo	4,63	4,50	4,30	1,74	4,39
	N	38	38	37	38	38
	Keskihajonta	,59	,83	,78	,98	,79
Toimihenkilö	Keskiarvo	4,70	4,74	4,47	1,85	4,34
	N	154	154	154	154	153
	Keskihajonta	,50	,45	,66	1,03	,72
Muu	Keskiarvo	5,00	5,00	3,75	2,75	5,00
	N	4	4	4	4	4
	Keskihajonta	,00	,00	1,89	2,06	,00
Total	Keskiarvo	4,66	4,65	4,38	1,86	4,34
	N	238	238	237	238	237
	Keskihajonta	,53	,62	,75	1,03	,71

## LIITE 7

GREEN OFFICE -JÄRJESTELMÄN SEURANTALUKUJA ETELÄ-  
POHJANMAAN OSUUSPANKISSA VUOSINA 2002–2005.

Sähkönkulutus	2002	2003	2004	2005
<b>kWh / hlö</b>	<b>2476</b>	<b>3234</b>	<b>3098</b>	<b>3216</b>
kWh	165 900	200 500	173 500	189 750

Sähkökustannukset	2002	2003	2004	2005
<b>€/ hlö</b>	<b>413</b>	<b>660</b>	<b>629</b>	<b>603</b>
€	27687	40 940,00	35 246,00	35 590,00

Lämpöenergian kulutus	2002	2003	2004	2005
<b>kWh / m<sup>2</sup></b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>20</b>
kWh	63 077	65511	59352	54376

Lämmityskustannukset	2002	2003	2004	2005
<b>€/hlö</b>	<b>323</b>	<b>407</b>	<b>421</b>	<b>377</b>
€	21 622	25 257	23 596	22 270

Vedenkulutus	2002	2003	2004	2005
<b>l / hlö/vrk</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>39</b>
litraa	825000	856000	865000	846300
tai m <sup>3</sup>	825	856	865	846

Vesikustannukset	2002	2003	2004	2005
<b>€/hlö</b>	<b>30</b>	32,56451613	37,16071429	40,58576271
€	2 038	2 019,00	2 081,00	2 394,56

Toimistopaperin kustannukset	2002	2003	2004	2005
<b>€/ hlö</b>	<b>64</b>	<b>113</b>	<b>134</b>	<b>126</b>
€	4293	7 014,00	7 506,00	7 456,00